

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy pro vybraný podnik

Processing Strategic Analysis for a Selected Company

Student: Bc. Lukáš Poštulka

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph. D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Poštulka**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208T037 Management**

Téma: **Zpracování strategické analýzy pro vybraný podnik**
Processing Strategic Analysis for a Selected Company

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace podniku
 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



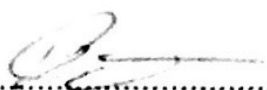

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřisežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce včetně příloh je původní a vypracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v diplomové práci je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 22. dubna 2016


.....

Bc. Lukáš Poštulka

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Význam a struktura strategické analýzy	6
2.1	Vymezení základních pojmů	6
2.2	Strategická analýza	14
2.2.1	Analýza vnějšího prostředí	16
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí	28
2.2.3	SWOT analýza - východisko pro formulaci strategie firmy.....	33
3	Prezentace vybraného podniku	37
4	Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku	40
4.1	Metodika diplomové práce	40
4.2	PEST analýza.....	40
4.3	Porterova analýza pěti sil.....	48
4.4	Finanční analýza	51
4.4.1	Ukazatele rentability	52
4.4.2	Ukazatele aktivity	53
4.4.3	Ukazatele likvidity	54
4.4.4	Ukazatele zadluženosti	56
4.5	SWOT analýza.....	57
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	62
6	Závěr	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam použitých zkratk	71
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Hlavním cílem každé firmy je prosadit se na trhu z dlouhodobého hlediska. Společnost by měla usilovat o dlouhodobý zisk a také vybudovat a následně udržet dobré jméno mezi zákazníky. Firmy musí počítat s tím, že díky globalizaci je v dnešní době konkurence čím dál větší. Větší konkurence má za následek, že velký počet firem bojuje o přežití. Pro úspěšné setrvání firmy na daném trhu je významné sledovat nejen trh jako takový, ale také externí a interní prostředí samotného podniku. Podmínky na trhu se mohou měnit dennodenně a konkurence nikdy nezahálí a je čím dál více silnější. Neodmyslitelným úspěchem manažerů a majitelů mnoha firem je dlouhodobý strategický přístup, který není jen klíčem k úspěchu, ale slouží k důležitější činnosti, a to setrvání a prosazení se na trhu.

Pro tvorbu diplomové práce bylo osloveno několik středně velkých firem podnikajících v Moravskoslezském kraji. Vybraná společnost LINARTS s.r.o. splňovala veškeré podmínky pro tuto práci a majitel byl ochoten poskytnout potřebné informace, jelikož by její výsledky mohly pomoci při jejím budoucím vývoji a podnikání. Tato firma podniká ve výrobě a prodeji školních a kancelářských potřeb. Společnost působí na tuzemském i zahraničním trhu. Pro její další rozvoj je podstatné monitorovat nové trendy i technologie a zkoumat budoucí vývoj v daném podnikatelském prostředí. Tato diplomová práce by měla posloužit ke shrnutí současné situace podniku, postavení na trhu a predikci budoucího vývoje.

V současné době je obtížné obstát mezi konkurencí díky přesycenému trhu téměř ve všech odvětvích. Firma, která se chce v prostředí silné a rychle se měnící konkurence stále někam posouvat a rozvíjet, je donucena zajímat se o nové vývojové trendy vyplývající z jejího provozu a snažit se být vždy o krok napřed před konkurencí. Pokud bude firma něčím výjimečná, bude mít v nabídce něco speciálního a odlišného od konkurence, bude mít výborný předpoklad k získání konkurenční výhody. Aby firma zvýšila svou konkurenceschopnost, měla by hledat nové příležitosti a uplatnění nabízející se na trhu. Pro budování své tržní pozice je důležité využít vhodnou firemní strategii a mít zpracovaný strategický plán, který bude založen na výsledcích analýz, nejvhodněji znázorňující stávající situaci na trhu a vykreslující další vývoj trendů.

Vrcholový management každé firmy by měl být neustále připraven flexibilně, efektivně a komplexně rozhodovat a reagovat na nové impulzy a změny vycházející z trhu. Současný trh je velmi turbulentní, dynamický a především orientovaný na zákazníka. Aby podnik dokázal v tomto prostředí vydržet, měl by mít jasně vytyčené své cíle, hodnoty, vize

a poslání. Firma by proto měla být schopna zareagovat na každou situaci, která může v budoucnu nastat. Jakmile se podniku naskytnou příležitosti, měl by je využít pomocí svých silných stránek, ale také by měl být schopný účinně využít defenzívu, pokud by se v podnikovém okolí naskytly nějaké hrozby.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit aktuální situaci firmy LINARTS s.r.o. prostřednictvím strategické analýzy, skládající se z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, a vytvořit návrhy a doporučení, které budou sloužit ke zdůraznění silných stránek a příležitostí a k upozornění na slabé stránky a hrozby firmy.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Firmy působící v dnešním tržním prostředí se musí vyrovnat s obrovskou konkurencí a s velkými nároky zákazníků. V podnikatelském prostředí, o kterém se dnes mluví jako o globálním a hyperkonkurenčním, je důležité stanovování cílů, plánů, kroků a činností, které budou podstatné v aktivitě zaměstnanců podniku. Vnější prostředí se neustále mění a firmy se s ním musí neustále vyrovnávat a reagovat na změny. Strategické řízení má za úkol vytýčit podnikové cíle, sladit činnosti s neustále měnícím se prostředím a probíhajícími změnami a především vyhledávat potenciální příležitosti na trhu. Důležitou roli v tomto procesu zaujímá strategická analýza, pomocí které má management podniku možnost tyto příležitosti identifikovat. Strategická analýza je informační základnou k formulaci vhodné podnikové strategie. Proces strategické analýzy je komplexní záležitostí, při které se používají různé metody zpracování. V nadcházející kapitole bude popsán význam strategického řízení podniku, struktura a jednotlivé metody strategické analýzy.

2.1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole budou vysvětleny jednotlivé pojmy týkající se problematiky strategické analýzy.

Hierarchie strategií podniku

Strategie podniku mají určitou hierarchii dle Obr. 2.1. Organizace, jež jsou nadnárodní, rozsáhlé či značně strukturované jsou rozděleny do několika úrovní řízení.

Corporate strategie

Tato strategie vymezuje základní podnikatelská rozhodnutí zahrnující jednotlivé druhy schopností, kterými podnik disponuje. Díky tomuto vymezení se dokážou určit trhy, odvětví a oblasti podnikání a obchodu. Corporate strategie udává strategický rámec pro navazující business strategie určitých strategických obchodních jednotek podniku (SBU). Vize společnosti je rozpracována a udává formulaci pro odpovídající business strategii. Formulací corporate strategie se zabývají vlastníci a top manažeři podniku. Měla by být členěna na strategické obchodní jednotky a průřezové oblasti, měly by se určit jejich základní strategické cíle, důležité je vymežit cestu a směr naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBU a průřezové oblasti a charakterizovat schopnosti, kterých podnik hodlá dosáhnout.

Business strategie

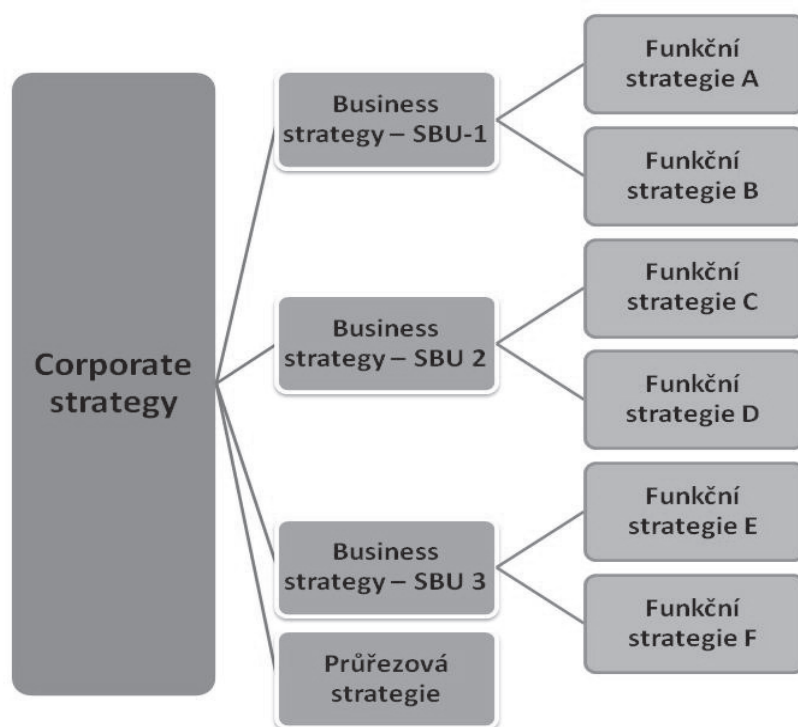
Business strategie zobrazuje základní strategické cesty, jež vedou k dosažení základních strategických cílů pro danou strategickou obchodní jednotku. Do SBU se

nejčastěji člení podniky, které vyrábějí různé výrobky pro různé trhy. Tato strategie by měla obsahovat základní činitele rozšířeného marketingového mixu.

Funkční strategie

Funkční strategie zobrazuje strategický rozvoj podstatných specifických oblastí v souladu s celkovým rozvojem podniku. Vychází z konkrétní situace a podmínek strategické obchodní jednotky. Tato strategie může být chápána i jako průřezová – společná pro více SBU, může ovlivňovat vzájemné vztahy. Několik strategických obchodních jednotek v rámci jedné organizace se může podílet na řízení a na společné výrobní strategii, a to za předpokladu, že výroba všech SBU je zabezpečována totožnou výrobní linkou. Příkladem v podmínkách České republiky je Armáda ČR – strategie vzdušných a pozemních sil.

Obr. 2.1 Hierarchická struktura strategií

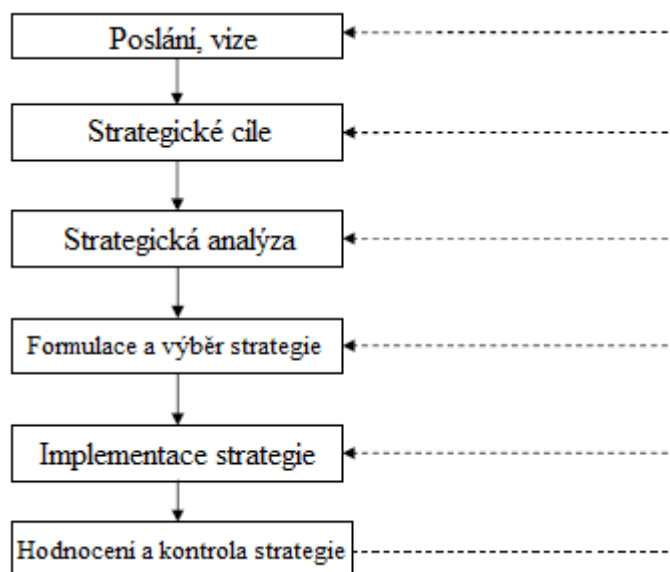


Zdroj: Grasseová, 2010, str. 25

Průřezová (horizontální) strategie

Průřezová strategie se podílí na vzájemném propojení strategických obchodních jednotek. Definiuje společné strategické cíle pro více strategických obchodních jednotek. Řeší jejich vzájemné vztahy. Pokud by tyto činnosti byly přehlíženy, mohly by oslabit strategické úsilí podniku a mohlo by dojít k celkové desintegraci. Příkladem je mzdová politika, logistika či personální politika (Grasseová, 2010).

Obr. 2.2 Proces strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování podle Mally, 2007

Mise

Mise neboli poslání společnosti vysvětluje, proč společnost vznikla, jaký je smysl její existence, jaký je účel podnikání a čím se odlišuje od ostatních. Mise se soustřeďuje na vztah s partnery, konkurencí, prostředím a potřebám zákazníků. Prezентuje svůj přínos společnosti na základě výrobků a poskytovaných služeb. Důležitým krokem při formulaci mise je vypracovat definici na co všechno se podnik zaměřuje. Mise musí být v souladu s firemní kulturou, neměla by být příliš dlouhá ani strohá. Měla by být realistická a výstižná.

Vize

Vize představuje jasnou představu o budoucím stavu firmy. Zobrazuje, čeho by firma chtěla dosáhnout v budoucnosti. Jedná se o obraz budoucnosti, který má motivovat zaměstnance a členy podniku a poukázat na směr, kterým se firma bude odebírat. Je velmi důležité, aby vize byla reálná a dosažitelná, jelikož musí odpovídat schopnostem a možnostem firmy. Druhou důležitou vlastností je, aby formulace vize byla také zcela jasná a výstižná (Jakubíková, 2008).

Firemní hodnoty

Hodnoty vyjadřují představu firmy, jak by se měli manažeři a zaměstnanci chovat, jak by měli obchodovat, jakou firmu by chtěli vybudovat, aby pomohli splnit poslání podniku. Při budování a tvarování podniku jsou hodnoty vnímány jako základní kámen firemní organizační struktury. Jedná se o soubor norem a standardů, jež objasňují, jakým způsobem mají zaměstnanci pracovat, aby splnili veškeré cíle a poslání podniku (Hill, Jones, 2013).

Strategické cíle

Cíle podniku jsou definovány jako žádoucí, očekávané budoucí výsledky, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a činnosti na trhu. Jádrem strategie tvoří strategické cíle. Strategické cíle jsou tvořeny rozdílnými mírami obecnosti a často jsou reprezentovatelné tržbami či ziskem (ekonomickými veličinami). Různé firmy mohou mít cíle zaměřeny na různé oblasti – sociální oblast, sponzorství, vedoucí postavení na trhu, maximální úroveň dividend nebo budování své image.

Pro formulaci podnikových cílů by mělo platit všeobecné pravidlo stanovené podle metody SMART. Jednotlivá písmena definují kritéria, jež jsou považována za podstatné při definici cílů: **Stimulating** – cíle musí být stimulovány k co nejlepším výsledkům, **Measurable** – uskutečnění či neuskutečnění cílů by mělo být měřitelné, **Acceptable** – jde o skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné ze všech stran, jež se na uskutečnění cílů budou podílet, **Realistic** – cíle by měly být reálně uskutečnitelné, dosažitelné a **Timed** – cíle vymezené v čase.

Existují faktory, jež ovlivňují rozhodování o cílech:

- **Vliv prostředí, ve kterém podnik působí** – ovlivňováno poptávkou a nabídkou, aktivitou a výsledkem konkurentů, řídicími zásahy vlády, chováním rozhodujících dodavatelů,
- **Očekávání důležitých stakeholders** – cíle podniku mohou být diktovány důležitými stakeholders a Evropskou unií, výrobci se musí řídit jejich pravidly,
- **Objem dostupných výrobních faktorů** – podnik se dokáže přizpůsobit měnícímu se okolí jednodušeji, pokud vlastní více zdrojů a prostředků,
- **Interní vztahy** – vztahy a podpora v rámci organizace hrají důležitou roli, neboť jsou podstatnou složkou při dosažení vytyčených cílů (podpora ze strany vedoucích pracovníků, akcionářů a ostatních zaměstnanců),
- **Vlastnosti a schopnosti stratégů** – vlastnosti a schopnosti, jež mají řídicí pracovníci, do velké míry ovlivňují vytyčené cíle (záleží na charakteru řídicích pracovníků),
- **Minulý vývoj** – podnik vychází ze zkušeností získaných při realizaci minulých cílů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategické řízení

Vrcholový management nebo také vlastníci podniku uskutečňují strategické řízení zahrnující aktivity, které se zaměřují na soulad mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji podniku v dlouhodobém období. Toto strategické řízení se odehrává

mezi samotným podnikem a okolím, ve kterém se podnik nachází. Jedná se tedy o proces, při němž se formulují a stanovují dlouhodobé strategické cíle. Strategické řízení nezahrnuje jen hospodářskou, ale i společenskou labilitu podniku. Zkoumá a analyzuje současnou a budoucí očekávanou situaci podniku a přináší informaci o nejvhodnějším trendu vývoje organizace.

Cílem je získat nebo udržet strategickou konkurenční výhodu v určitém časovém horizontu a dosáhnout vytyčené reálné dlouhodobé cíle. Jedná se o dosažení souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším okolím organizace, což vede k prosperitě a úspěšnosti. Strategické řízení zahrnuje soubory aktivity, ke kterým patří výzkum tržních podmínek, přání a požadavek zákazníka, specifikace sociálních, politických a legislativních podmínek, určení SWOT analýzy. Další cílem je minimalizovat riziko a zabránit výskytu chyb. Podstatou je dostat podnik do situace, ve které bude schopen předvídat změny a flexibilně na ně reagovat. Veškeré výskyty nejsou lehce identifikovatelné, proto je strategické rozhodování považováno za špatně strukturovatelné. Řešení tohoto rozhodování je nejčastěji založeno na intuici (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

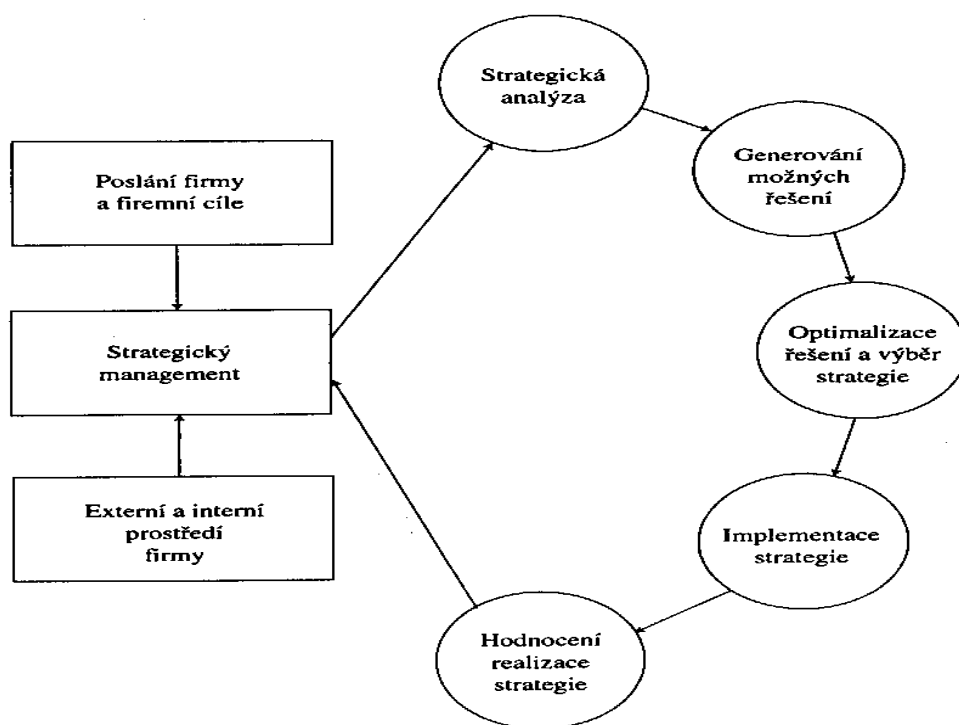
Strategické řízení zastává vrcholnou pozici z pohledu hierarchie jednotlivých úrovní řízení. Prostřednictvím mixu základních manažerských činností, kterými jsou plánování, organizování, kontrola a vedení, se dá strategické řízení charakterizovat jako operativní a taktické řízení. Rozdílem těchto činností jsou odlišné proporce na jednotlivých úrovních, odlišná míra kompetence a odpovědnost při vytyčení cílů, daných úkolů a při samotné realizaci. U operativního řízení se jedná o dny, strategické řízení se vyznačuje nejčastěji v letech. Z toho plyne, že důležitým rozdílem je časový horizont jednotlivých úrovní (Zuzák, 2011).

Strategické řízení jako nikdy nekončící proces

Neexistuje žádný ideální model strategického řízení podniku. Za předpokladu existence ideálního modelu, by tento model veškeré firmy přejaly a s největší pravděpodobností by nastal konec tržní ekonomiky. Z této podstaty vyplývá, že i mezi úspěšnými se musí nacházet méně úspěšné a také neúspěšné podniky. Dle Obr. 2.3 vyplývá, že by strategické řízení podniku mělo probíhat v určitých a logicky navazujících krocích.

Strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces zahrnující poslání a cíle podniku, strategickou analýzu, formulaci možných variant a řešení, výběr a implementaci ideální strategie, kontrolu a korekci průběhu jejich realizace (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Obr. 2.3 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 7

Jedná se o nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících činností. Těmito činnostmi jsou strategická analýza, formulace možných variant strategií, výběr optimální varianty strategie a implementace přijaté strategie.

Strategické řízení v průběhu posledních let zaznamenalo změny v přístupech a konceptech. Každá etapa vývoje podnikatelského prostředí si vyžadovala jinou reakci společností na tento stav a takto se postupně vyvíjely jednotlivá stádia strategického podnikového myšlení (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

1. Etapa plánování (1945 – 1960)

Cílem této etapy bylo postupně obnovovat ekonomiku, jež byla zničena válkou. Jakmile skončila ve světě 2. světová válka, byla hospodářská situace v každém státě jiná. Na jedné straně byla Evropa a Japonsko, kde došlo ke hlavním střetům, průmysl byl zničen válkou, města a vesnice byly zdevastovány. Jiná situace byla v USA, kde nedošlo k žádným bojovým střetům a tak se USA mohlo stát významným dodavatelem zbraní. Strategické myšlení zde bylo zaměřeno na plánování finančních toků. Celosvětový trh byl v období 1945 – 1960 nenasycený, což znamenalo, že nabídka nebyla dostatečná a nedokázala uspokojit poptávku. V etapě plánování se začalo používat tzv. budgetingu (plánování), které bylo nástrojem pro řízení a kontrolu.

2. Etapa dlouhodobého plánování (1960 – 1973)

V tomto období se začaly používat tranzistory a počítače, díky nimž rostl hospodářský růst, který umožnil vznik novým odvětvím. Poptávka byla uspokojena a podniky se mohly rozšiřovat. Rozvoj a prosperita firem byla závislá především na efektivním využívání vnitřních zdrojů, proto se podniky zaměřovaly na plánování a racionalizaci interních procesů. O podnikovou strategii se zajímalo čím dál více podniků. Začaly se o ni zajímat skupiny univerzitních pracovníků, podnikatelů a poradců podniku. Díky těmto skupinám vznikla tzv. klasická škola podnikové strategie, jejímiž hlavními představiteli byli Alfred Chandler, Igor Ansoff, Alfred Sloan a Kenneth Andrews. V této etapě byl vytvořen nástroj, díky kterému je podnik schopen stanovit silné a slabé stránky, identifikovat možné příležitosti a hrozby. Je známý pod názvem SWOT analýza.

3. Etapa strategického plánování (1973 – 1980)

V této etapě ve světě nastala ropná krize, která měla velký dopad na celosvětovou ekonomiku. Toto období bylo typické pro svou ekonomickou a geopolitickou nestabilitu. Podniky nadále využívaly SWOT analýzu k určení budoucích příležitostí a hrozeb, zkoumání rizik v rámci podnikatelského prostředí a rozboru svých silných a slabých stránek. Velký rozmach zaznamenaly analytické metody, jež se mechanicky využívaly ke zvládnutí různých problémů v odlišných odvětvích. Celý proces strategického řízení byl sestaven na zpracování scénářů a pro portfoliovou analýzu. Tato etapa byla důležitá pro vznik známé portfoliové matice BCG, která se začala používat v praxi.

4. Etapa strategického řízení I. (1980 – 1995)

Etapa strategického řízení I. definuje neustále se zrychlující proces globalizace a dominanci nabídky nad poptávkou. Vznikaly nové pojmy, které se začaly čím dál více používat – učící se organizace, reengineering, konkurenční výhoda, klíčové kompetence, kanban, kaizen, just in time, štíhlá a hybná výhoda a další. Začaly vznikat aliance, joint venture a holdingy podniků. Větší pozornost byla upřena na podnikovou kulturu. Díky zdokonalující se informační a výpočtové technologii vznikly a rozvily se manažerské informační systémy a nové způsoby prodeje. Rostl zájem o podnikové strategie, který vedl k názorové nejednotnosti a vzniku různých přístupů. Příznivci strategického přístupu vnímali strategické řízení jako nepřetržitou a permanentní činnost, jež musí být schopna na základě změn prostředí adekvátně reagovat a přizpůsobit se rostoucímu trendu globalizace v podnikání, měnícím se podmínkám v sociální, ekonomické, politické, geografické, kulturní či náboženské sféře.

5. Etapa „nového“ strategického řízení II. (1995 - ?)

V této etapě začaly vznikat nové názvy pro zvyšování míry konkurence – superkonkurence, hyperkonkurence, metakonkurence. Důležitou roli hraje globalizace, neboť na globálním trhu si konkurují velcí soupeři z celého světa. Podstatou je schopnost přizpůsobit se měnícímu prostředí ve větší míře, než tomu bylo v dřívějších etapách. Společnosti jsou pod velkým tlakem díky neustálým inovacím, rozšiřování sortimentu, nabízení nových produktů, změnám produktů podle zákazníků a zapojení samotných zákazníků do vytvoření zákaznické hodnoty podniku. V tomto období dochází ve strategickém řízení k selhávání zastaralých strategických modelů, kritice organizačních struktur a zpochybňování přístupů k dosahování konkurenčních výhod. Společnosti mají v tomto období za cíl dosáhnout silné a stabilní tržní pozice, být flexibilní, rychle se přizpůsobit změnám, využít kreativitu a jedinečnost (Zuzák, 2011).

Strategie podniku

Pokud chce firma být v konkurenčním boji úspěšná, musí produkovat jiné výrobky či služby než konkurenti nebo podobné, ale jiným způsobem. Pojem strategie je odvozen z řeckého „stratégem“, což znamená vynalézavost, lest, trik neboli nečekaný obrat. Strategie má obrovskou minulost, neboť ji starověké armády používaly na bojištích. Strategií jednotlivých armád bylo zvolit takový styl boje, aby bitvu či válku vyhrály. Z vojenského bojiště se strategie postupem času dostala i do jiných oblastí (sport, ekonomická oblast, podnikání a jiné). Na ekonomickém či podnikatelském poli firmy chtějí být úspěšnými a chtějí vyhrát či získat pokud možno co nejlepší postavení pomocí podnikatelské a myslitelské kuráže (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Pojem strategie úzce souvisí s cíli, kterých se firma snaží dosáhnout. Určuje si způsob, jakým dosáhne uskutečnění svých cílů, poslání a vizí. Strategie stanovuje všeobecné chování podniku, představuje potřebné činnosti, formuluje politiku podniku a umístění zdrojů, jež jsou potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů. Svým charakterem určuje podnik záměry, jimiž ovlivňuje svůj rozvoj. Podnik si zvolí produkt, který bude vyrábět, kdy jej bude vyrábět, v jakém množství a kvalitě jej bude vyrábět a kdo bude konečným spotřebitelem. Jedná se o nástroj, jež vypovídá o konkurenceschopnosti podniku v dlouhodobém horizontu. Podniku nejde jen o to, aby získal konkurenční výhodu, ale také o znevýhodnění pozic konkurence. Podnik při tvorbě strategie musí vyhodnotit a zanalyzovat velké množství informací týkajících se nejen samotného podniku, ale i jeho okolí. Firma nedokáže uspokojit každého koncového spotřebitele a veškeré jejich potřeby, čímž může nastat problém výběru správně strategie. Musí dojít ke kompromisu a výběru té strategie, která uspokojí maximum konečných

zákazníků. Proces výběru správné strategie vyžaduje přístup, který zahrnuje systematickosti, identifikaci a analýzu vnějších faktorů, jež jsou porovnávány se zdroji firmy. Vše se odehrává za předpokladu neurčitosti prostředí a nejistoty. Strategii podnik určuje proto, aby byl připraven na situace, které v budoucnosti mohou nastat a také aby prosperoval a přežil na trhu. Je nutné, aby podnik provedl před volbou strategie strategickou analýzu, která dokáže určit faktory, jež danou firmu nejvíce ovlivňují. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategie je formulována do šesti základních aspektů, kterými jsou integrující model pro rozhodování, prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli, směrnice vymezující základní formy konkurenčního boje firmy, prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek firmy, logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních a vymezení ekonomických a neekonomických přínosů firmy jejím stakeholders (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategie a strategické rozhodování lze rozdělit do následujících osmi základních charakteristik (Jonhson, Scholes, 2000, 5. str):

- „Strategie míří do vzdálenější budoucnosti,
- strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu,
- strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.,
- strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím,
- strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy,
- strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie,
- strategie zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení,
- strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.“

2.2 Strategická analýza

Důležitým krokem strategie podniku k získání konkurenční výhody je najít souvislé vztahy mezi podnikem a jeho okolím. Podnik tyto souvislosti získá systematickým přístupem pro identifikaci a analýzou faktorů ovlivňujících společnost z vnějšího prostředí a jejich konfrontaci s podnikovými schopnostmi a zdroji. Strategie má za úkol připravit podnik na všechny možné situace, jež se mohou s největší pravděpodobností v budoucnu dostavit. Proto podniku nesmí chybět strategická předvídatost, která si zakládá na tvořivém přístupu

strategického myšlení. Na vrcholku strategického řízení se proto vyjímá strategická analýza zahrnující různé analytické techniky, jež jsou využívány vedoucími pracovníky k poskytnutí informačního podkladu k zavedení ideální strategie společnosti. Strategická analýza zpracovává, vyhodnocuje a analyzuje velké množství dat, jež identifikují vztahy mezi okolím podniku, které zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh a zdrojový potenciál společnosti.

Identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, které v budoucnu ovlivní konečnou volbu strategie a cílů podniku, je účelem strategické analýzy. Získané informace mohou být zásadní pro odhad nadcházejícího období, což může být důležitým postupem k sestavení příští strategie. Pro podnik není podstatné sledovat jen zjištěné trendy a minulý vývoj, ale měl by se zaměřit také na současné příležitosti na trhu a maximálně je použít ve vlastní prospěch. Globalizace je pro dnešní dobu synonymem. Podniky mají možnost vstoupit na nové trhy, vyvíjet nové výrobky a být známé i na druhém konci světa, ale na druhou stranu globalizace s sebou přináší velký příliv konkurence a neustále obměny. Je tedy důležité, aby podnik neustále vyhledával nebo si vytvářel nové příležitosti, kterými získá konkurenční výhody a bude úspěšným na trhu. Prognózování a odhad budoucích trendů a jevů je důležitou součástí strategické analýzy. Podnik by měl postupovat od výchozí situace, ve které se nejprve snaží vytvořit nejkvalifikovanější analýzu existujících trendů a na základě všech zjištěných informací usiluje o nalezení rysů nadcházejícího vývoje. Důležitou činností je zaměření se na jevy dlouhodobé povahy z pohledu charakteru strategie, jež má za úkol připravit firmu na veškeré situace, jež by se mohly během strategického období pěti let objevit. Při celém procesu strategické analýzy je podstatný tvůrčí přístup a snaha překročit rutinní názor.

Strategická analýza se orientuje dvěma směry – analýzou vnějšího prostředí podniku a analýzou vnitřního prostředí podniku. Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá rozbořením a identifikací všech důležitých faktorů, jež na firmu působí z vnějšího okolí. Výsledky získané vnější analýzou přinášejí podniku informaci o potencionálních příležitostech nebo hrozbách. Analýza vnitřního prostředí podniku se zabývá zkoumáním schopností a zdrojů uvnitř podniku, jež vytvářejí jeho strategickou způsobilost, která firmě umožňuje reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Vnitřní analýza prostředí udává silné a slabé stránky podniku. Jedná se také o eventuelní specifické přednosti společnosti, jež by v budoucnu mohly tvořit podstatu pro vytvoření konkurenční výhody na trhu. Tyto dva směry strategické analýzy jsou na sobě závislé a vzájemně provázané.

Strategická analýza rozkládá určitý celek na dílčí složky interpretující vztahy uvnitř tohoto rozdílného celku a objevující zákonitosti a jednotu, jež v něm existují. Výsledky strategické analýzy jsou východiskem pro syntézu, která směřuje k definici zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice společnosti jako východiska pro strategii. Jedná se o výsledek analýzy vnějšího prostředí. Syntéza použitá ve strategické analýze má potenciál identifikovat relevantní základ, který bude důležitým k vymezení strategie celého podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Když bude podnik výborně znát informace ohledně svého vnějšího prostředí, bude moci úspěšně podporovat rozvoj své strategie. Analýza vnějšího prostředí je přímo i nepřímo ovlivňována silami a vlivy působícími na trhu. Jedná se o síly ovlivňující schopnost podniku realizovat svou prosperitu, výkonnost a podnikatelský záměr. Hlavním úkolem analýzy vnějšího prostředí je rozpoznat strategické hrozby a příležitosti působící na firmu, jež budou mít vliv na její poslání. Při vykonávání této analýzy jsou důležitá tři vzájemně na sobě závislá prostředí, ve kterých se podnik nachází. Je to konkrétně průmyslové prostředí, národní prostředí a sociálně-ekonomické makroprostředí (Hill, Jones, 2013).

Podstatou analýzy vnějšího prostředí je zjištění a klasifikace faktorů v okolí firmy, které nyní působí na jeho strategickou pozici a těch faktorů, jež na firmu mohou působit v budoucnosti. Ze strategického pohledu na tuto problematiku se klade důraz na vývojové trendy v budoucích v obdobích, jež budou dlouhodobějšího rázu.

U analýzy vnějšího prostředí je důležité začít zkoumáním makrookolí podniku, které nejčastěji tvoří politickou, ekonomickou, sociální a technologickou situaci v určitém státě nebo i za jeho hranicemi. Všeobecné okolí podniku (makrookolí) významnou částí vymezuje podmínky podnikatelského prostředí okolo firmy. Podnik toto prostředí může ovlivnit jen ojediněle pomocí lobbingu, působením na veřejné mínění nebo prosazováním morálních zásad. Velikost podniku je podstatná k prosazení svého zájmu na nadnárodní úrovni. Důležitý je podíl firmy na tvorbě HDP, celkové ekonomice daného státu nebo zaměstnanosti. Tohoto privilegia dosahuje minimum firem (Lednický, 2006).

Dalším krokem u této analýzy je přenesení pozornosti k bližšímu okolí firmy. Jde o důležité odvětví, v němž firma funguje. Firma se aktivně podílí na vývoji a stavu svého bližšího okolí. Zde podnik zkoumá jedinečné vlastnosti bližšího okolí a působící konkurenční síly.

Během analýzy okolního prostředí firmy podnik zkoumá vlivy trendu v rámci určitých složek tohoto okolí, včetně vzájemných vazeb, jež mezi sebou mají souvislosti. Hlavním bodem tohoto procesu je najít v tomto okolním prostředí příležitosti a hrozby podniku. I když podmínky tohoto okolí mohou být ovlivnitelné či neovlivnitelné, bude se podnik snažit předvídat vývoj vlastního okolí a bude se snažit aktivně reagovat pomocí svého rozhodnutí na měnící se podmínky. Díky zvyšující se globalizaci je svět čím dál více propojen. Firmy tak mohou během krátkého období působit na události, které se budou odehrávat na druhé straně našeho světa. Pro vymezení vlivných faktorů je důležité přemýšlet v celosvětovém rozsahu.

Analýza vnějšího prostředí firmy má nyní stále větší význam zásluhou kontinuální proměnlivosti. Jednotlivé změny faktorů, jež působí v okolí firmy, mají za následek nové příležitosti a hrozby pro daný podnik (Dedouchová, 2001).

Obr. 2.4 Vnější okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001, str. 16

1. PEST analýza

Analýza, jež dělí okolní vlivy na čtyři základní skupiny, nese název PEST analýza. Vychází z minulých znalostí, snaží se analyzovat a předvídat budoucí vlivy vycházející ze zkoumání okolního prostředí. Firmě přináší porozumění ohledně aktuální ekonomicko-sociální situace. Jde o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit fungování dané firmy. PEST analýza je užitečná uvedením příkladů využitelných pro přehled potenciálních dosahů, vytipováním počtu klíčových vlivů, které budou následně podrobeny důkladnější analýze, rozpoznáním odlišných minulých

vnějších vlivů na firmu nebo rozpoznáním možných budoucích vlivů a identifikováním působících sil k vyvolání změn v dlouhodobém časovém horizontu. Charakter těchto vlivů se bude měnit s ohledem na odvětví, v němž se firma nachází, firmu samotnou a také na aktuální situaci. (Lednický, 2006).

Účelem této analýzy je odpovědět na tyto tři základní otázky (Grasseová, 2010):

- Které vnější faktory ovlivňují organizaci nebo její určitou část?
- Jaké tyto faktory mohou mít účinky?
- Které faktory jsou v nejbližší budoucnosti nejdůležitější?

Zkratka PEST analýza znamená – **P** politické a legislativní faktory, **E** ekonomické faktory, **S** sociální a demografické faktory a **T** technologické faktory.

Politické a legislativní faktory

Politické faktory jsou úzce spjaty s faktory legislativními. Politický segment je ovlivněn za stálých podmínek hlavně legislativou státu (právních předpisů a norem). Státní legislativa spolu se svými instituty formují rámec pro veškeré činnosti firmy. Rozhodování o budoucnosti firmy výrazně ovlivňuje existence státních zákonů. Představitelé státu a stát jako takový vymezují možnosti a bariéry podnikání. Situace, které nejsou obsaženy v právním výkladu, jsou řešeny dle etických zásad jednotlivců. Politické faktory jsou v kontextu s politikou vlády, mírou intervence vlády v ekonomice nebo podporou podnikání vládou. Podnikatelské prostředí v mnoha směrech ovlivňuje vládní politiku. Jedná se o konkrétní politické faktory, kterými jsou současná politická situace státu, stabilita a pozice vlády, fiskální a monetární politika či podpora zahraničního obchodu (Lednický, 2006).

Mezi významné politické a legislativní faktory patří stabilita národní a zahraniční politické situace, členské země v Evropské unii, politika zaměstnanosti a poskytování podpory podnikatelů. Tyto faktory tvoří důležité podmínky pro úspěšné fungování firmy. Politické faktory platí pro všechny firmy prostřednictvím antimonopolních zákonů, usměrňování importu a exportu, daňových zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí a ochrany lidí v pozici spotřebitelů i zaměstnanců. Legislativní faktory představují právní prostředí určitého státu. Podnik musí brát v úvahu veškeré platné vyhlášky a zákony státu, ve kterém provozuje svou činnost, jak v orientaci na budoucnost tak i přítomnost.

Důležitou roli představuje hospodářská politika státu, jež podporuje menší firmy. Pomáhá jim v oblastech exportu a technologického rozvoje. Stát také zodpovídá za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho působení na školství, zdravotnictví a na sociální oblast. Činnosti vlády přináší firmám možnosti pro příležitosti, ale také obavy z případných hrozeb. Národní podniky obchodující na zahraničních trzích bude také zajímat zahraniční stabilita a politická

situace zemí, ve kterých firma obchoduje nebo se v nich chystá obchodovat. Ekonomická aktivita dané země může být ovlivněna výsledkem zahraničních voleb. Podstatným faktorem může být členství daného státu v nadnárodních organizacích či kooperace s okolním světem (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ekonomické faktory

Rozvoj makroekonomických trendů, současný a budoucí stav ekonomiky podstatně ovlivňuje rozhodování podniku. Ekonomické prostředí, ve kterém se firma nachází, je velmi důležité, protože hospodářská situace daného státu a její dynamika ovlivňuje výsledky činnosti firmy a plnění podnikových cílů. Základními indikátory ovlivňující primární cíle podniku jsou daňová politika státu, míra inflace, míra ekonomického růstu, úroková míra a měnový kurz (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ekonomický růst kladně ovlivňuje zvyšování potenciálu na trhy a zvyšování spotřeby, opačné působení těchto faktorů ovlivní ekonomický růst negativně. Zasluhou růstu spotřeby a poptávky se pozitivně vyvíjí růst konkrétního státu nebo odvětví a také na trhu dochází k nárůstu příležitostí. Díky tomu firma dokáže vydržet v určitém prostředí delší dobu, dokáže zvládnout konkurenční tlak a má šanci zvýšit svůj odbyt a tržní podíl. Pokud se spotřeba naopak snižuje, bude to mít za následek ekonomický pokles. Ekonomický pokles podniku zapříčiní větší konkurenční tlak, podíl podniku se na trhu sníží a díky tomu hrozí pokles ziskovosti. Jednotlivé firmy mohou tak mezi sebou vést cenové války, které často nejsou přínosné ani pro jednu z nich. Slabší firmy nejsou schopny uskutečnit prodej produktů za nižší ceny v delší době než podniky silnější. Silnější firmy občas použijí extrémní taktiku dumpingových cen, což znamená, že cenu svých produktů nasadí pod hodnotu svých výrobních nákladů. Tyto cenové války mají za následek vymizení slabších firem z trhu.

Strategie podniku by měla být nastavena dle očekávaného ekonomického vývoje. Výhodou je, že některé ekonomické změny jsou předvídatelné a podnik na ně může zavčas reagovat. Pokud podnik očekává ekonomický pokles, bude muset nasadit invazivní strategii, v opačném případě extenzivní strategii (Dedouchová, 2001).

Úroveň úrokové míry působí na všeobecnou výnosnost firmy a ovlivňuje složení použitých finančních prostředků, určuje cenu kapitálu, působí na investiční aktivitu a na celkový rozvoj firmy. Vyšší úroková míra je pro podnik nepříznivá, neboť udává vyšší kapitálové náklady a také méně příležitostí v podobě uskutečnitelných firemních záměrů (Sedláčková, Buchta, 2006).

Míra inflace je jedním z hlavních ukazatelů, jež vystihují stupeň stability ekonomické úrovně. Inflace se promítá ve vyšších mzdových nákladech a vyšších výnosech podniku za

pomocí realizace výroby. Nepříznivá je vyšší míra inflace. Pokud míra inflace bude nízká, bude to mít za následek nižší úrokovou sazbu, zvýšenou intenzitu investic a vyšší ekonomický rozvoj. Míra inflace se do budoucna těžko odhaduje, firmy nejsou ochotny z dlouhodobějšího hlediska investovat, neboť je nejistý budoucí vývoj.

Důležitým indikátorem je devízový kurz, jež ovlivňuje hlavně konkurence schopnost firmy z hlediska zahraničních trhů. Vytyčuje podíl české koruny k zahraniční měně. Pokud bude hodnota české koruny snížena (devalvována), tak se produkty českých výrobců stanou levnějšími, povede to ke zvýšení vývozu výrobků naší země. Díky tomu dojde k eliminaci zahraniční konkurence (Dedouchová, 2001).

Mezi těmito faktory existují úzké vazby, proto by nebylo dobré prezentovat je samostatně. Vývoj ukazatelů může pro firmu představovat příležitosti, ale zároveň může tento vývoj se sebou přinést hrozby. Hlavní podstatou ekonomické analýzy je predikovat budoucí vývoj souvislostí a připravit firmu na očekávané následky a negativní změny. Pro podnik je podstatné se zajímat o dění v této oblasti a včas předvídat budoucí změny a strategie samotného státu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Sociální a demografické faktory

Tyto faktory odrážejí účinky postoje, struktury a života obyvatelstva. Pro podnik je důležité rozpoznat kulturní a demografické faktory z pohledu pracovní síly a konkurenčního boje. Z hlediska konkurenčního boje by měla firma pozorovat preference a charakter spotřeby obyvatelstva. Co se týče pracovní síly, důležitou roli hraje věková struktura a úroveň vzdělání populace, jež má za následek dostatečný počet způsobilých odborníků.

Jakmile nastanou obměny rozvrstvení populace, mohou ovlivnit poptávku po produktech a také nabídku práce v určitém prostředí. U demografických faktorů jsou nejpodstatnější tyto charakteristiky – pohlaví, věková skupina, rozmístění obyvatelstva, kvalifikace, náboženství, kupní síla, příjem obyvatelstva či nezaměstnanost. V oblasti, ve které je nízká míra nezaměstnanosti, lidé požadují vyšší pracovní ohodnocení.

S postoji, hodnotami a životním stylem obyvatelstva jsou úzce spjatý sociální, neboli kulturní faktory. Čím víc lidé chtějí mít život kvalitnější, tím víc se ve firmách řeší trend, ve kterém jde o skloubení a vyvážení pracovního a osobního života. Podniky, pokud je to možné, se snaží zaměstnancům nabízet pružnější pracovní dobu nebo delší dovolenou oproti běžnému zvyšování platu za smyslem spokojenosti svých pracovníků. Důležitým trendem je zde také péče o zdraví, které je propojeno s prostředím, ve kterém žijeme. Když podnik správně rozezná trendy sociálních a demografických faktorů, s největší pravděpodobností dosáhne výhody před konkurencí ve snaze získat zákazníka (Sedláčková, Buchta, 2006).

Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří vládní podpora vývoje a výzkumu v daném státu, změny technologií, rychlost zastarávání, celkový stav technologií a nové objevy.

V dnešní době firmy musí neustále inovovat a zlepšovat oblast svých technologií. Důležité také pro podnik je, aby se vyvaroval zastarávání. Společnost musí mít dobrý přehled ohledně probíhajících technických i technologických změn. Tyto změny jsou důležitým zdrojem možných příležitostí, ale na druhou stranu také hrozeb. Naplnění inovace pomáhá firmě dosáhnout lepšího hospodářského výsledku. Včasný a vhodný vývoj oblasti technického rozvoje může být důležitým krokem, aby se podnik stal úspěšným a prosperujícím. Zaměřením se na oblast technického rozvoje bude důležité pro podniky, jež se orientují na diferenční obchodní strategii, jelikož jejich hlavní konkurenční výhodou je využívat jedinečný charakter svých výrobků. Strategie zaměřená na nízké náklady by měla nejdříve sledovat technický rozvoj v oblasti technologií, jež zvýší produktivitu. Aby podnik nebyl o krok zpět za konkurencí, musí sledovat možnosti nejnovějších technologií a současně se podílet na inovacích. S tímto procesem pro podnik nastává hrozba, protože zákazníci jsou velmi nároční, chtějí mít nejnovější a nejlepší produkty. Zejména v oblasti elektroniky proto dochází ke zkracování životnosti těchto typů produktů. Změny v technologických oblastech mohou mít záporný ohlas i v sociální oblasti, neboť lidská pracovní síla je nahrazována stroji a počítači. Špatné ohlasy mohou vzejít také v rámci ochrany životního prostředí firmy, protože stát může vydat zákon, který podniku uloží povinnost investovat do technologií, které budou ohleduplné k přírodě (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tyto čtyři základní skupiny byly z důvodu různorodé významnosti jednotlivých oblastí modifikovány. Jednou z mnoha modifikací je analýza PESTLE, ve které se kromě čtyř základních oblastí pracuje také s legislativními a ekologickými faktory. V potaz může být brána také metoda SLEEPTE, která je rozšířena o oblast etiky.

Ekologické faktory

V současné době si čím dál více podniků uvědomuje dopady znečišťování životního prostředí vedoucí k přírodním a klimatickým změnám a globálním environmentálním změnám (vyčerpávání různých neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů a globální oteplování). Díky tomu je na ekologii kladen velký důraz. Různé společnosti působící v odlišných oblastech podnikání jsou členy organizací, v rámci kterých se zavazují dodržovat stanovené limity a normy v oblasti životního prostředí a ekologie (Grasseová, 2010).

Tab. 2.1 Vybrané faktory PEST analýzy

Ekonomické	Politicko-právní
Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Míra inflace Míra nezaměstnanosti Disponibilita a cena energií Vývoj peněžní zásoby	Antimonopolní opatření Politika zdanění Zákony na ochranu životního prostředí Stabilita vlády Sociální politika Regulace zahraničního obchodu
Sociálně-kulturní	Technologické
Demografický vývoj Rozdělování důchodů Přístup k práci Míra vzdělanosti obyvatelstva Vývoj životního stylu a životní úrovně Mobilita obyvatelstva	Vládní výdeje na vývoj a výzkum Trendy ve vývoji a výzkumu Rychlost technologických změn Vládní přístup k vývoji a výzkumu Míra zastarávání technologií

Zdroj: vlastní zpracování podle Kovář, 2008

2. Metoda 4C

Pomocí metody 4C se dá rovnou navázat na výsledky získané PEST analýzou. Tato metoda se zabývá analýzou faktorů globalizace a manažerům vysílá signál, aby se zaobírali širšími souvislostmi, které mohou být někdy ovlivněny vzdálenějšími faktory a jejich propojením navzájem. Metoda 4C se nezabývá makroprostředím jako takovým, ale provádí analýzu tržního prostředí (Vochozka, Mulač, 2012).

Název 4C je odvozen z těchto faktorů:

- Customers (zákazníci),
- Country (národní specifika),
- Costs (náklady),
- Competitors (konkurence).

Zákazníci

Podniky by měli rozlišovat, zda jsou požadavky zákazníků homogenní či se v rozdílných regionech odlišují. Pro firmy je také podstatné zjistit, jestli se zákazník dá uspokojit jejich homogenním výrobkem nebo službou. Jakmile podnik bude schopen při svém rozhodování najít odpověď na tuto problematiku, bude schopen uspokojit své zákazníky a být konkurenceschopný. Univerzální životní styl a potřeby zákazníků umožňují uspokojit zákazníky prostřednictvím jednotné marketingové komunikační strategie, ale také i homogenním výrobkem. V prostředí, v němž figuruje metoda 4C, existuje spousta podniků používající jednotný název svých produktů po celém světě, aby snížily své náklady na marketing. Na druhou stranu v podnikatelském prostředí fungují podniky používající různé názvy jednoho produktu pro každou zemi.

Národní specifika

Národní specifika zahrnují hlavně obchodní politiku určitého státu, technické standardy, kulturní a institucionální normy. Některé státy si zachovávají svůj status protekcionistické obchodní politiky i přes všeobecný trend liberalizace obchodu. Jde o země, které nejsou členy EU, WTO nebo organizace NAFTA. Celní bariéry, dovozní kvóty, národní subvence nebo protekcionismus mají za následek, že určité zboží bude nekonkurenceschopné v porovnání s lokálními výrobky. Účelem technických standardů je, aby produkty vyrobené v daném státě byly bezpečné a zdravotně nezávadné. Výraznou překážkou globalizace jsou rozdílné normy mezi evropským a americkým trhem. Kulturní a institucionální normy jsou většinou nepsané a jsou schopny být výraznou bariérou pro použití společné strategie. Mohou to být bariéry v oblasti reklamy nebo vyjednávání.

Náklady

Náklady na vývoj se přímo úměrně zvyšují spolu s technologickou důmyslností výrobků. Neustálým zkracováním doby životního cyklu produktů jsou firmy pod obrovským tlakem, neboť častěji musí vyvíjet nové produkty. V některých oblastech podniky bojují s extrémními tlaky na jejich náklady. Tyto tlaky jsou schopny ustát pouze největší, globálně fungující podniky. Nejen vysoké náklady na rozvoj, ale také vysoké náklady na výrobu a marketing vedou k vysoké hodnotě bodu zvratu. V tomto případě jsou vysoké tlaky na globalizaci a dosahování velkých objemů výroby. Významnou překážkou pro globalizaci mohou být náklady na dopravu. Podniky i přesto mohou do budoucna očekávat, že větší překážkou než náklady na dopravu budou globalizační trendy.

Konkurence

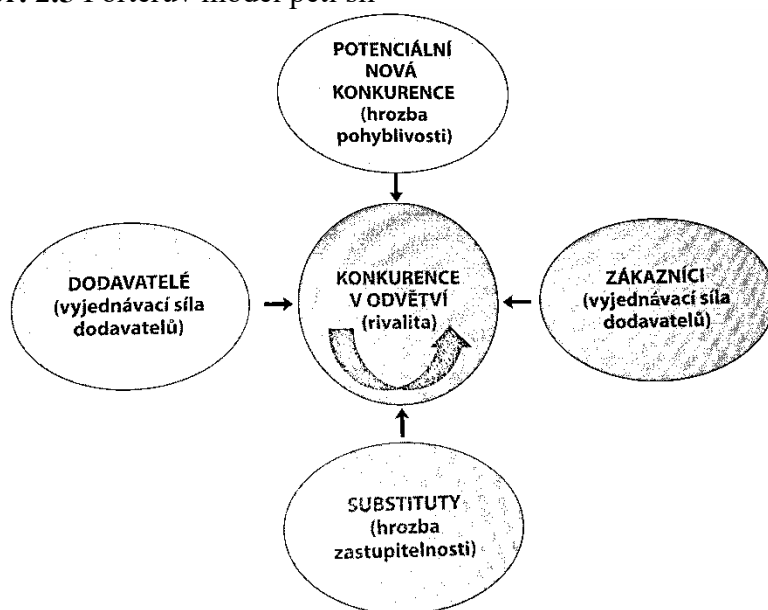
V posledních letech jsou stále více provázány trhy a činnosti, které vedou k častější globalizaci. Globalizace vytváří vysoké tlaky na menší producenty s menším geografickým působením. Větší podniky jsou schopny lépe rozmělnit náklady na reklamu a vývoj a lépe uspokojit zákazníky. Provázanost trhů a činností stimuluje globalizaci. Podstatnou roli také hraje umístění podniku do regionu, ve kterém budou nízké náklady, což může představovat nákladovou výhodu, jež je možné využít v boji proti konkurenci. Z hlediska globální expanze může dojít ke třem různým variantám. První variantou je trh, na kterém v současné době figurují globální konkurenti. Druhou variantou je, že konkurenční a ekonomické podmínky dokážou vyvolat potřebu velkých objemů a je potřeba rozšířit aktivity do více oblastí. Třetí a zároveň poslední variantou je v rámci regionálního rozložení uvažování o významných rozdílech (Sedláčková, Buchta, 2006).

3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Konkurence je velmi důležitým faktorem v prostředí, ve kterém podnik funguje. V tomto odvětvovém prostředí působí konkurenční síly. Vhodným nástrojem pro jejich analýzu je Porterův model pěti konkurenčních sil. Podniky si v daném oboru mezi sebou konkurují a v určité míře působí na pozici a úspěšnost podniků na trhu. Důležitou informací pro firmy je zjištění, zda se na trhu objevuje jeden podnik působící jako monopol nebo více podniků působících jako oligopol. Díky této informaci firma odvíjí svou cenovou strategii, neboť obrovský cenový tlak monopolu dokáže ovlivnit malé firmy. Monopol dokáže použít cenovou strategii nízkých cen, které malé firmy zničí. Mezi bariéry vstupu, které jsou v tomto odvětví důležité, patří kapitálové náklady týkající se zejména výrobních podniků. Míru konkurence ovlivňují konkurenti ze zahraničí, počet a velikost firem působících ve stejné oblasti působení, fixní náklady a míra růstu odvětví (Dedouchová, 2001).

Vhodným krokem podniku před vstupem na trh určitého odvětví je provést analýzu konkurenčních sil. Michael Porter sestavil tento model skládající se z pěti základních činitelů. Tyto činitele ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice podniků v daném odvětví. Porterova analýza vymezuje charakter a sílu konkurenčních podniků nacházejících se v odvětví. Každé odvětví je jiné a má svou vlastní strukturu. Firma potřebuje proniknout do struktury daného odvětví a odhalit faktory, jež jsou v tomto odvětví prioritní. Jakmile si podnik důkladně zmapuje konkurenční prostředí, přinese mu to důležitou strategickou výhodu. Jde o pochopení a identifikaci konkurenčních sil působících na podnik. Z dlouhodobého a budoucího hlediska mají pro firmu podstatný význam.

Obr. 2.5 Porterův model pěti sil



Zdroj: Grasseová, 2010, str. 191

Hrozba silné rivality může mít různou identitu a spoustu forem. Odvětví je pro podniky přitažlivé, pokud se v něm nachází malé množství konkurenčních firem. Mezipodniková rivalita se zvyšuje, jakmile se určité odvětví zmenšuje nebo stagnuje. Firmy totiž na trhu mají možnost získat na úkor svých konkurentů vyšší podíl (Grasseová, 2010).

Nejčastějšími používanými nástroji jsou cena, kvalita, služby, garance a záruky, akce na podporu prodeje, reklamní kampaně či distribuční kanály. Změna konkurenční strategie, se zřetelem na nové tržní podmínky akcí konkurentů, ovlivňuje strukturu používaných nástrojů. Na zvyšující se počet konkurentů musí firma na trhu reagovat novým, kreativním a strategickým tahem, tak aby své soupeře předčila a dosáhla strategické výhody. Míra růstu trhu působí na vývoj poptávky, tržní podíl firmy a velikost rivality mezi konkurenčními podniky. Rychle rostoucí trhy jsou charakterizovány menší rivalitou, protože konkurenční firmy jsou schopné docílit růstu díky zvyšující se poptávce. Pokud bude růst poptávka pomaleji a podnik bude chtít i přesto dosáhnout růstu svého tržního podílu, bude muset tohoto tržního podílu dosáhnout na úkor svých soupeřů a to tím způsobem, že upraví cenovou strategii a zvolí jinou konkurenční taktiku. Vysoké fixní náklady spojené s majetkem podniku nezbytného k výrobě musí být maximálně využity, aby se dosáhlo efektivnosti a žádoucího prodeje. Pro firmy je také podstatné odlišit své produkty od konkurence, aby přilákaly nové zákazníky a udržely ty stávající (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů se sebou přináší plány na získání výhodné tržní pozice, jež jsou velmi často rozvíjené velkými zdroji a schopnostmi. Možní budoucí konkurenti se na současném trhu zatím nevyskytují, ale v budoucnu by se na daném trhu mohli objevit a představovat pro náš podnik novou konkurenci. S přibývajícím počtem nových firem na trhu se zvyšuje nabídka produktů či služeb. Tito „nováčci“ jsou schopni vynaložit velké investice do svého rozvoje a díky tomu mají možnost získat dobrou tržní pozici (Sedláčková, Buchta, 2006).

Možnost hrozby vstupu nových konkurentů ovlivňují hlavně vstupní bariéry do daného odvětví, které jsou spjaté s úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností vstupu, přístupem k distribučním kanálům, očekávanou reakcí zavedených podniků, diferenciací výrobků, legislativou a vládními zásahy. Výše vstupních a výstupních bariér ovlivňuje samotnou přitažlivost trhu. Platí, že pokud budou bariéry vstupu nízké, budou přinášet hrozbu pro existující podniky v odvětví v podobě vstupu nových konkurentů. Za předpokladu situace, kdy by byly vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu, jen minimum podniků by vstoupilo do odvětví a neúspěšně podniky by jej mohly bez problému opustit, jelikož v něm nedosahovaly kýženého úspěchu. Podstatnou roli zastávají fixní náklady, jež snižují tuto

hrozbu. Firmy mající určitou výhodu (dokonalejší technologie, patenty, lepší geografická poloha, utajené výrobní procesy, přístup k surovinám) jsou méně nedostupné konkurentům, mají tzv. nákladovou výhodu (Grasseová, 2010).

Dalším faktorem jsou specifické požadavky na produkty. Jedná se o diferencované produkty, které nejsou volně dostupné a pro jejich výrobu je potřebné know-how či patenty. Jakmile dojde v odvětví k růstu zisků, je třeba brát v potaz očekávanou reakci konkurence. Pokud ale nebude poptávka po produktech růst, tak se ceny a také zisky nejpravděpodobněji sníží. Potenciální konkurenti, jež budou ochotní a schopní překonat vstupní bariéry, musí také uvažovat nad reakcí podniků, které doposud v daném odvětví působí. Tyto podniky nebudou chtít dát svou „kůži“ zadarmo a budou svou pozici bránit (snižování cen, zvýšená reklama, aktivní či pasivní reakce). Potenciální konkurenti by měli uvažovat o vstupu do nového odvětví tehdy, když podniky aktuálně působící na trhu nehájí dostatečně svou současnou pozici (Sedláček, Buchta, 2006).

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků se vyskytuje u produktů sloužících k podobnému či stejnému účelu jako produkty konkurentů. Pro firmy není zajímavé odvětví, ve kterém se nachází potenciální či skutečná hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty limitují zisk na trhu a potenciální ceny, proto je podstatné, aby podnik sledoval vývoj cen u konkurence (Grasseová, 2010).

Čím více podnik sníží hrozbu substitutů, tím lepší bude jeho konkurenční síla. Díky existenci substitutů mohou zákazníci porovnávat kvalitu, cenu nebo výkon produktu. Vyšší cena a nižší kvalita substitutů, nižší výkonnost a vyšší náklady na zákazníka, snižují konkurenceschopnost podniku. Mezi faktory ovlivňující podnik ze strany substitutů patří relativní výše cen samotných substitutů, rozdílnost substitutů (kvalita, vlastnosti, cena, výkon či doprovodné služby) a náklady zákazníků na jejich změnu ovlivněné kompatibilitou produktů, školením zaměstnanců, náklady na testování spolehlivosti a kvality (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků může podstatně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Pokud na trhu panuje situace, kdy zákazníci mají velkou nebo stoupající moc při vyjednávání, není trh pro nově příchozí podniky zajímavý. V případě velkého vlivu zákazníků na trh budou vysoké požadavky na kvalitu, službu a lepší ceny. Konkurenti musí o své zákazníky více bojovat, mají vyšší náklady a ztrácí mnohdy své zisky (Grasseová, 2010).

Z pozice hrozby rostoucí vyjednávací síly zákazníků na podnik působí faktory jako počet zákazníků a velikost jejich odběru, počet podniků v odvětví nabízející produkty,

standardizace produktu, významnost produktu pro zákazníka a situace, kdy pro kupujícího je výhodnější odběr od více výrobků.

Podniky mohou ztratit své možné zisky, pokud kupující budou silnější či budou mít velký vliv. Pokud má zákazník také silnou pozici, může jednoduše přejít ke konkurenci. Jedná se o odběratele, který má minimální náklady přestupu – switching costs. Pro firmy je důležité udržet si zákazníky, kteří jsou silnými distributory, protože tito zákazníci jsou schopni ovlivnit další zákazníky a obchodníky. V ojedinělých případech mají rozdílné skupiny zákazníků totožné pozice pro uplatnění vyjednávací síly (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů může být důležitým ekonomickým faktorem za předpokladu, že dochází ke snižování výnosnosti osobitých firem v daném odvětví. V případě, že dodavatelé mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu či kvantitu dodávek, bude pro firmy toto odvětví nezajímavé. Pokud dodavatelé poskytují unikátní produkty a tyto produkty jsou pro odběratele zásadní, roste síla dodavatelských podniků. Pro firmy je nejvýhodnější si vybudovat s dodavatelem dobrý vztah, popřípadě vybudovat další dodavatelské zdroje (Grasseová, 2010).

Podstatní dodavatelé surovin, kvalifikované práce, technologií, energie, školených zaměstnanců, expertíz či kapitálu dokážou ovlivňovat zisky a ekonomickou zátěž svých odběratelů pomocí zvyšování cen vstupů nebo snižováním kvality výrobků. Vyjednávací sílu určují tyto faktory: počet a velikost dodavatelských podniků, důležitost určitého vstupu pro firmu nebo rozdílnost produktů jednotlivých dodavatelů, důležitost odběratele pro dodavatele a potenciál vertikální integrace s odběrateli. Čím více roste vyjednávací síla dodavatelů, tím je odběratel méně důležitým zákazníkem, platí to také protisměrně. Pokud zákazník poptává velmi specifický a diferencovaný produkt, bude vyjednávací síla dodavatele velmi vysoká. V tomto důsledku je nemožný přechod ke konkurenci, neboť pro zákazníka to přinese vysoké náklady na přestup.

Na těchto pěti konkurenčních silách záleží míra konkurence a úspěšnost firmy na daném trhu. Pomocí analýzy potenciální konkurence a hrozby substitutů dokáže podnik určit konkurenční tlaky, jež přesahují pole určitého prostředí. Vlivy těchto konkurenčních sil jsou rozdílné v čase a změna jedné dokáže ovlivnit zbylé čtyři. Pokud souhrnné působení těchto sil je slabé, podnik může zvýšit ceny svých produktů a obstarat si nadprůměrnou výnosnost, za předpokladu silného působení všech pěti Porterových sil, firma bude muset snížit své ceny a logicky i výnosnost bude klesající. Podnik určuje svou strategii podle toho, kdo přináší do hodnototvorného řetězce vyšší hodnotu pro zákazníka. Jedná se buď o firmu, dodavatele, konkurenci či odběratele. Pro firmy je také podstatné, aby se v průběhu této analýzy zaměřil

na faktory, které nejvíce ovlivňují konkurenci a co by mohlo pomoci zvýšit podnikovou výnosnost a postavení samotného podniku na trhu. Z krátkodobého hlediska je konkurenční výhoda neprospěšná podniku, pokud imitace konkurence pomocí nové technologie povede v konkurenčním prostředí k souhrnnému poklesu výkonnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Aby byla strategie pro firmu úspěšná, musí podnik neustále reagovat na měnící se okolí, jednak na podmínky v daném odvětví ale také vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury. Analýza vnitřního prostředí firmy představuje jakýsi audit nebo vyhodnocení stavu podniku, jež napomáhá specifikovat jeho vnitřní schopnosti a zdroje. Současně také tato analýza dokáže odhadnout vývoj podniku do budoucna. Funkcí je také zaměření se na strategicky významné schopnosti a zdroje. Dalším krokem je definování předností firmy jako zdroje konkurenční výhody. Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na celé spektrum činností firmy. Jedná se o finance, výrobu, výzkum a vývoj, marketing nebo řízení lidských zdrojů. V těchto oblastech je důležité zhodnotit současný stav a zejména posoudit předpoklady na jejich budoucí rozvoj v úmyslech cílů podniku. Podstatou analýzy vnitřního prostředí je poukázat na silné a slabé stránky podniku. Díky informacím, které podnik získá, může určit strategicky důležité zdroje, své schopnosti a přednosti zásadní k udržení konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

Díky těmto specifickým přednostem, jež určují sílu firmy, se společnost odlišuje od konkurence. Jejich vytváření vede k vyšším ziskům. Dva faktory determinují nadprůměrnou výnosnost. Prvním faktorem je schopnost firmy získat konkurenční výhodu ve formě vlastních interních zdrojů a schopnost jejich trvalého udržení před konkurencí. Druhým faktorem je podnikání firmy v atraktivním prostředí. Informaci o tom, jak si firma v prostředí vede, ji přináší analýza vnitřního prostředí. Jakmile firma bude na trhu úspěšná, bude automaticky přitahovat zájem konkurentů, kteří se budou snažit imitovat její specifické přednosti. Konkurenční výhodu firmy lze jednoduše ztratit a její životnost závisí na tom, jak rychle a účelně konkurenti dokáží její specifické přednosti napodobit. Veškeré specifické přednosti se dají napodobit a je jen o otázku času, kdy to konkurenti odhalí. Podnik by se měl snažit být inovativní a být o krok či dva napřed. Určité zdroje je možno sehnat na volném trhu. Jedná se o hmotný majetek. U nehmotných zdrojů to je složitější, neboť dobré jméno nebo značka firmy je pro konkurenci nedosažitelná, pokud nedojde ke sloučení podniků. V opačném případě se dá nehmotný majetek napodobit (marketingové a technologické know-how). Patenty a licence by měly zabezpečovat technologické vynálezy, ale nejsou 100%.

Specifické přednosti mají pro podnik nadprůměrný profit jen v krátkodobém hledisku. Podnik by měl tzv. „pod pokličkou“ uchovat systém řízení, rozhodovací postupy nebo organizační strukturu, neboť tyto schopnosti jsou pro konkurenci nepozorovatelné z vnějšího hlediska, jsou tedy těžko napodobitelné. Pokud jsou tyto vazby ve firmě na vysoké úrovni, přinášejí dlouhodobější udržitelnou výhodu podniku (Dedouchová, 2001).

1. Analýza zdrojů

Analýza zdrojů se zaměřuje na to, jak a do jaké míry jsou podnikové zdroje využívány. Čím je podnik méně efektivní ve využívání svých zdrojů, tím vyšší prostředky vynakládá na každou jednotku zisku. Každá firma má za cíl dosáhnout maximálního zisku při vynaložení minimálních nákladů. Zdroje podniku reprezentují prostředky tvořící vstupy do produkce výrobků a služeb podniku. Tyto zdroje zahrnují manažerská talent, zaměstnance, finanční prostředky, budovy, zařízení, schopnost, znalosti, expertízy vedoucích a pracovníků a také ostatní zdroje a znalosti ve všech oblastech podniku. Analýza zdrojů firmy se dělí na dvě fáze. Nejprve podnik identifikuje a popisuje stav svých zdrojů. Následně hodnotí jejich podíl tvořící konkurenční výhodu, jedinečnost zdrojů a nenapodobitelnost zdrojů (Mallya, 2007).

Podnik zdroje rozčleňuje do čtyř skupin:

Hmotné zdroje jsou snadno identifikovatelné, neboť firma má k dispozici informace o jejich struktuře a stavu. Do hmotných zdrojů patří budovy, haly, pozemky, stoje, zařízení, materiál, přírodní suroviny, zásoby atd. Aby byl podnik konkurenceschopný, sleduje u těchto zdrojů počet, využitelnost výrobní kapacity, stáří, technický stav, výrobní způsobilost či spolehlivost. Tyto získané informace firmě přinášejí informaci o nutnosti údržby a kvalitě výrobků. V potaz je třeba také brát pružnost strojů, jež je důležitá při strategickém vývoji výrobků a k rychlejšímu uspokojení zákazníků. Z pohledu strategického a geografického hlediska je velmi důležitým hmotným zdrojem lokalita a umístění dané firmy, neboť se může nacházet na vhodném místě a díky své poloze dokáže podnik ušetřit na distribučních nákladech.

Nehmotné zdroje jsou složitěji identifikovatelné než hmotné zdroje, protože se špatně zjišťuje jejich přínos pro firmu, objem, struktura a je problematické ohodnotit jejich vývoj. Do této skupiny patří licence, patenty, dobré jméno a pověst podniku, know-how, ochranné známky, značky, databáze, aktivita podniku či kladné vztahy se zájmovými skupinami.

Finanční zdroje jsou jednodušeji identifikovatelné než zdroje nehmotné a jsou analyzovatelné ze strany jejich stavu, toků a struktury. Patří zde hotovost, vlastní kapitál, čistý pracovní kapitál, cizí kapitál, krytí nákladových úroků či vztahy mezi dlužníky a věřiteli.

Finanční zdroje také dokážou vyhodnotit, jak je podnik stabilní z finančního hlediska nebo jak moc je solventní.

Lidské zdroje přinášejí podniku informaci o počtu, kvalifikaci, schopnostech, struktuře, zručnosti či motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou dostatečně schopní a kvalifikovaní, jsou pro firmu to nejcennější, protože zaměstnanci tvoří podnik, růst podniku v rámci podnikatelského prostředí a jeho dobré jméno (Vochozka, Mulač, 2012).

Analýza zdrojů se v podnicích provádí za účelem vymezení kritických zdrojů z pohledu strategické pozice podnik, které je důležitá k dosažení konkurenční výhody. V rámci této analýzy jsou sledovány veškeré zdroje nacházející se v podniku, jejich rozčlenění do systémů, vztahy a činnosti mezi zdroji tvořící pro zákazníka danou hodnotu. Podstatným krokem je identifikace specifických předností podniku, jež jsou předpokladem k vytvoření konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

2. Finanční analýza společnosti

Finanční analýza společnosti je významnou součástí analýzy zdrojů. Jejím úkolem je komplexně zhodnotit finanční strukturu firmy a současného finančního zdraví. Finanční analýza není důležitá jen pro přítomnost, ale hlavně dokáže posoudit finanční situaci v budoucnosti a připravit opatření zlepšující ekonomický stav firmy, jež zajistí prosperitu firmy a zkvalitní budoucí rozhodovací proces.

Finanční analýza vede k ovlivnění rozhodnutí, jež se týkají investičních aktivit, tržního podílu, dividendové a dluhové politiky, marketingové strategie, kapitálové a majetkové struktury. Jejím hlavním úkolem je přinést dílčí výsledky, které se zkombinují a výsledkem bude konečné hodnocení pro firmu jako takovou. Výsledky firmy získané pomocí finanční analýzy mají větší využití nejenom jako součást strategické analýzy, ale přináší informace zejména vlastníkům, investorům, věřitelům, dodavatelům, zaměstnancům, managementu firmy a státu (Dluhošová, 2010).

Z pohledu strategického managementu má finanční analýza poskytnout přehled o využití finančních zdrojů firmou za poslední roky a zobrazit komplexní obrázek o současném finančním zdraví ve firmě z pohledu strategických schopností. Jde o podstatnou část analýzy zdrojů, ve které sledujeme finanční náročnost jednotlivých činností, které byly za uplynulé roky provedeny firmou. Pomocí finanční analýzy firma dokáže vnímat zpětnou vazbu jednotlivých manažerských kroků na samostatnou praxi. Získané informace firmě pomohou vyhodnotit rozhodnutí, jež se týkají tržního podílu, inovací technologií, marketingové strategie nebo struktury zdrojů a majetku. Je důležité, aby se finanční analýza

soustředila na klíčové činnosti, které jsou pro firmu ze strategického hlediska užitečné, ale musí brát v potaz, že se v čase mění (Sedláčková, Buchta, 2006).

Díky správné interpretaci výsledků finanční analýzy firma zjistí své finanční zdraví. Získané výsledky tvoří důležité východisko pro stanovení silných a slabých stránek firmy. Slouží tak pro určení konkurenční výhody. Zdrojem informací finanční analýzy jsou *výkazy finančního účetnictví* (externí výkazy – poskytují informaci hlavně externím subjektům, poskytují přehled struktury a stavu majetku a přinášejí informaci o jejich zdrojích krytí, o tvorbě a využití hospodářskému výsledku a pohybu peněžních toků), *výkazy vnitropodnikového účetnictví* (nemají žádnou metodickou úpravu – firma si je vytváření sama, např. výkazy o spotřebě nákladů), *finanční informace* (účetové výkazy, výroční zprávy, burzovní informace, vnitropodnikové informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr), *kvantifikovatelné nefinanční informace* (firemní staticky výroby, odbytu, zaměstnanosti, normy spotřeby a interní směrnice) a *nekvantifikovatelné informace* (zprávy vedoucích pracovníků, komentáře manažerů, informace z odborného tisku, prognózy, nezávislá hodnocení). Nejdůležitějšími dokumenty ke tvorbě finanční analýzy jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow (Křekovský, Vykypl, 2006).

Ke zhodnocení finančního stavu a výkonnosti podniku je použita široká škála poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou jedním z nejpoužívanějších metod finanční analýzy. Výsledky získané pomocí poměrových ukazatelů vycházejí z údajů účetních výkazů, kde jsou poměřovány jednotlivé složky nebo skupiny navzájem. Finanční poměrová analýza se zabývá strukturou aktiv podniku, kvalitou a intenzitou jejich využívání, způsobem financování aktiv, strukturou nákladů, ziskovostí firmy, solventností a likviditou. Pozitivním rysem poměrové analýzy je možnost porovnat získané výsledky za jednotlivá období hospodaření firmy nebo k mezipodnikovému srovnání. Už z názvu „poměrové ukazatele“ lze logicky odvodit, že jde o určitý poměr jedné nebo skupiny položek k jiné. Podmínkou je vzájemná souvislost poměrových veličin. Na místo jmenovatele jsou dosazovány položky, které firmě přinášejí riziko (majetek či zdroje financování, ve kterých jsou tyto finanční položky vázány), v čitateli se nacházejí položky, jež redukuje riziko (tržby, výnosy a likvidní majetek). Poměrová analýza je tvořena velkým počtem jednotlivých ukazatelů, které analytikům dokážou odhalit konkrétní problémy firmy. Rozlišujeme několik skupin ukazatelů, jež jsou členěny následovně (Blaha, Jindřichovská, 2006):

- rentabilita,
- aktivita,
- likvidita,

- zadluženost,
- tržní hodnota.

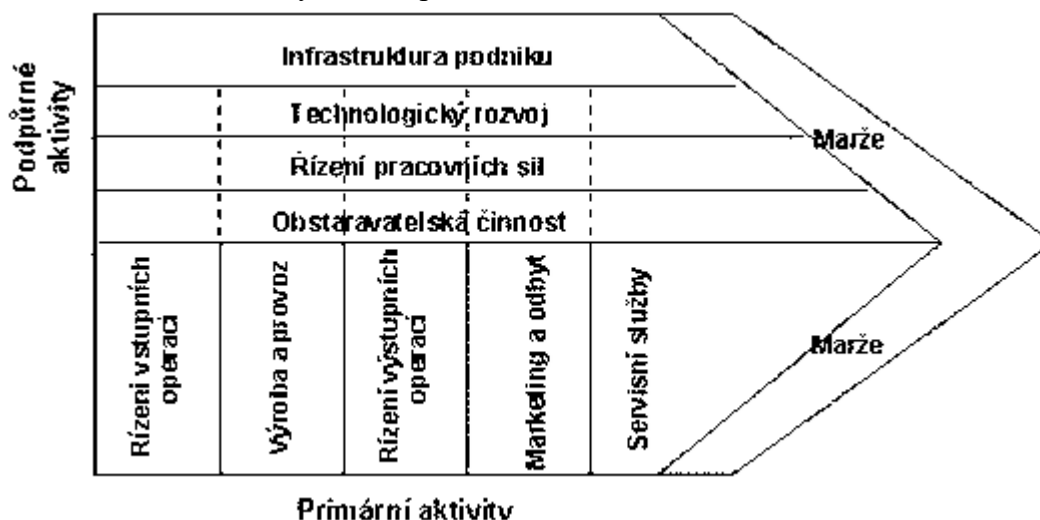
Metodika použití finanční analýzy je uvedena v příloze č. 4.

3. Hodnototvorný řetězec podniku

Tuto metodu poprvé sestavil Michael E. Porter, který ji vyjádřil prostřednictvím hodnototvorného řetězce, který podniku rozebírá strategické aktivity jednu po druhé a dokáže odkrýt jejich potenciální možnosti a slabé stránky. Prostřednictvím hodnototvorných funkcí vytváří firma svou hodnotu, jež je měřena v peněžních jednotkách. Za tyto výrobky a služby jsou zákazníci ochotni zaplatit svými peněžními prostředky. Výrobní podnik přeměňuje vstupní faktory na určité výstupy. Během tohoto procesu se navyšuje jejich hodnota. Navýšená hodnota, při přeměně vstupů na výstupy, je brána jako schopnost produktu nebo služby uspokojit koncového zákazníka (Dedouchová, 2001).

Analýza hodnototvorného řetězce je vhodná pro výběr strategie. Odlišnosti jsou podstatné k dosažení konkurenční výhody. Záleží na tom, jak podnik provede hodnototvorné odlišnosti, protože se vše ukáže v měřítku s konkurencí. Projeví se, zda firma bude vynakládat nižší nebo vyšší náklady, odlišnost a unikátnost podporuje vyšší uspokojení potřeb zákazníků podniku. Identifikace činností (primárních a podpůrných) je důležitá zejména pro tvorbu vazby se zákazníky. Tyto činnosti musí korespondovat s nároky zákazníků, nikoliv s firmou, protože prováděné postupy jsou vhodné pro dodavatele a ne pro zákazníky, což může být překážkou k získání a udržení zákazníků (Zuzák, 2011).

Obr. 2.6 Hodnototvorný řetězec podniku



Zdroj: Kovář, 2008, str. 141

Primární činnosti (aktivity) jsou rozděleny do pěti kategorií – řízení vstupních operací, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby, výroba a provoz. Těchto pět kategorií zahrnuje několik dalších dílčích činností, které jsou podstatné pro vytvoření konkurenční výhody dle daného odvětví. Tyto činnosti jsou úzce spjaty s produktem, neboť tvoří jeho hmotnou podobu, dodají ho spotřebiteli a provedou následný servis. Do kategorie řízení vstupních operací patří příjem, skladování a rozdělení vstupů. S výrobou a provozem je spojena přeměna vstupů na výstupy, která zahrnuje činnosti, jakými jsou montování, obrábění, údržba či testování. Sběr, skladování či distribuce finálních produktů je součástí řízení výstupních operací. Marketing a odbyt zahrnuje podporu prodeje pomocí reklamy, propagačních akcí, určení cen výrobků nebo volby distribučních kanálů. Do oblasti servisu a služeb spadá instalace, školení zaměstnanců, opravy či dodání náhradních dílů. Tyto činnosti mají udržet nebo zvýšit hodnotu výrobků viditelnou zákazníkem.

Podpůrné činnosti (aktivity) mají návaznost na primární činnosti. Patří zde infrastruktura podniku, technologický rozvoj, řízení pracovních sil a obstaravatelská činnost. Infrastruktura podniku není propojena s jednotlivými činnostmi, ale je jednotná. Zahrnuje finance a účetnictví, plánování celého podniku, informační a právní systém, řízení kvality. Veškeré tyto funkce jsou pro podnik podstatné k získání konkurenční výhody. Technologický rozvoj spadá do všech oblastí tvorby hodnot. Firma by měla pracovat na rozvoji řízení lidských zdrojů, do kterého spadá získávání a výběr zaměstnanců, jejich školení, hodnocení, odměňování, motivování a propouštění. Obstaravatelská činnost má na starosti dodat využívané vstupy včas a v požadované výši. Patří tady nákup surovin, materiálu, hmotného majetku (stroje, budovy a vybavení). Vstupy hrají roli v primárních i podpůrných aktivitách (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.3 SWOT analýza - východisko pro formulaci strategie firmy

SWOT je zkratkou počátečních písmen z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. SWOT analýza je metodou strategické analýzy výchozího stavu podniku či jeho části. Alternativní strategie jsou generovány na bázi vnitřní analýzy (silné stránky a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby). Komplexní SWOT analýza opírá své silné a slabé stránky oproti příležitostem a hrozbám vyplývajícím z okolního prostředí. Tato analýza vytyčuje pozici podniku nebo části podniku jako variantu k formulaci budoucí strategie (Grasseová, 2010).

Jak už bylo výše uvedeno, SWOT analýza je rozčleněna na dvě hlavní části – analýza interního a externího prostředí. V analýze interního prostředí se identifikují slabé a silné stránky podniku, v analýze externího prostředí se zjišťují možné hrozby a příležitosti firmy.

Silné stránky podniku představují skutečnosti a oblasti, ve kterých firma převyšuje svou konkurenci. Pokud firma nebude důkladně porovnána s firmami konkurenčními, může se z její silné stránky lehce stát slabá stránka. Příkladem může být dostatek kapitálu, vůdčí postavení podniku na trhu, celková atraktivnost, inovační schopnost či originalita svých výrobků.

Slabé stránky mají podniku poukázat na prvky, ve kterých podnik v porovnání s konkurencí je pozadu či v nevýhodě. Slabou stránkou pro podnik může být například zaostávání ve výzkumu a vývoji, vysoké náklady, špatná marketingová kampaň, málo efektivní výroba, podprůměrné příjmy či nízká míra ziskovosti.

Obr. 2.7 Matice SWOT analýzy

<div style="text-align: center;"> Vnitřní faktory Vnější faktory </div>	Slabé stránky (W) 1..... 2..... 3..... atd.	Silné stránky (S) 1..... 2..... 3..... atd.
	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.		

Zdroj: Grasseová, 2010, str. 299

Příležitosti firmě přinášejí šanci rychleji růst a rozvíjet se na současném trhu, vstoupit na nový trh, zaměřit se na nové cílové segmenty, překonat bariéry, nakupovat suroviny na levnějších trzích, dosáhnout dohody s konkurenty, rozšířit portfolio výrobků, zvýšit své dosavadní zisky, nové technologie nebo nové zákony podporující určitý obor podnikání.

Hrozby jsou opakem příležitostí. Jedná se o nežádoucí změny s odlišnou intenzitou a dopadem. Hrozeb působících na podnik bude vždy hodně, a proto je důležité se zaměřit na hrozby, které jsou nejintenzivnější a nejzávažnější. Příklad může být vstup nových konkurentů s atraktivními produkty či službami, zhoršení měnových a úvěrových relací,

rostoucí síla dodavatelů a spotřebitelů nebo změny v oblasti politické a demografické (Sedláčková, Buchta, 2006).

K realizaci SWOT analýzy je doporučený tento postup (Grasseová, 2010):

1. Příprava na provedení SWOT analýzy
2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku či jejich oblastí
3. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí
4. Tvorba SWOT matice

Matici SWOT analýzy podnik nejlépe využije za cílem strategického řešení pomocí systematického přístupu, který určí směr strategické volby. V této matici jsou srovnávány nejdůležitější faktory vnějšího a vnitřního prostředí vymezené do čtyř kvadrantů, které podniku mohou poukázat na vhodnou volbu strategie.

OW strategie (max-min) je kvadrantem, který bude ideální pro firmu, u které převažují slabé stránky nad silnými. Podnik působí v atraktivním prostředí a bude se snažit využít možné příležitosti, které nemůže zvládnout z důvodu nedostatku vnitřních schopností, pomocí postupného posilování svého postavení a eliminování nedostatků. Pro podnik v tomto případě by byla nejvhodnější spojenecká strategie poskytující větší vnitřní sílu a spolupráci spolu se spolehlivým spojencem na příležitostech či zredukování slabých stránek.

SO strategie (max-max) reprezentuje nejatraktivnější strategický kvadrant. Tento kvadrant si zvolí pouze ty firmy, u kterých převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Firma díky převaze svých silných stránek je schopna využít všechny možné příležitosti. Firmě se doporučuje nasadit ofenzivní strategii z pozice síly.

WT strategie (min-min) je optimální pro slabší firmu působící v nepříznivém prostředí. Podnik by měl přemýšlet o přechodu do prostředí, ve kterém by slabé stránky nebyly tak viditelné a měl šanci se prosadit. V nejhorším případě bude firma muset trh opustit za účelem své likvidace.

ST strategie (min-max) je variantou silné firmy, která se bohužel nachází v nepříznivém prostředí. Podnik se silným postavením na trhu by měl využít své silné stránky k zastrašení konkurence, k blokování nebezpečí nebo k úniku do příznivějšího prostředí. Je doporučena defenzivní strategie, pomocí které si podnik vydobývá svou pozici. Jedná se o strategii stojící na kompromisech (Sedláčková, Buchta, 2006).

Cílem SWOT analýzy je odhalit ty faktory, které jsou pro podnik významné a které jsou na druhou stranu zanedbatelné. Konečné vymezení strategie je vypracováno posouzením vnitřního stavu firmy a působením vnějších faktorů na podnik. Jedná se o vzájemné souvislosti mezi vnitřním a vnějším prostředím a odhad budoucího vývoje. Důležitým krokem

je přesné posilování silných stránek a mírnění stránek slabých. Zároveň se podnik chystá na možné příležitosti a hrozby. Základem této analýzy není vytvořit dlouhý seznam faktorů, ale zvolit jen ty nejdůležitější. Do této analýzy je žádoucí zapojit kromě vedení podniku také specializované společnosti či zaměstnance. SWOT analýza identifikuje faktory (ohodnoceny v tabulce v intervalu 1 – 5) všech čtyř oblastí. U všech těchto faktorů (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) se spočítá počet dílčích faktorů a určí se jejich průměrná i celková váha důležitosti. Dle výsledků se stanoví klíčové faktory (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

3 Prezentace vybraného podniku

Následující kapitola se zabývá základní charakteristikou vybraného podniku. Veškeré následující informace byly získány z internetových stránek firmy, výročních zpráv a komunikací s majitelem podniku.

Obecné informace

Název firmy:	LINARTS s.r.o.
Sídlo:	Dobrá 291 Dobrá u Frýdku-Místku
IČ:	25837061
DIČ:	CZ25837061
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 Kč
Spisová značka v OR: Zapsáno u Krajského soudu v Ostravě	

Historie

Firma LINARTS s.r.o. byla založena v roce 1992 panem Ing. Pavlem Linartem. V samotných začátcích měla firma pouze pár zaměstnanců, kteří spolu s majitelem směřovali rozvoj firmy do výrobní sféry zpracování plastových a polypropylenových folií, kde se v té době nacházel veliký potenciál v kreativě vývoje, kvalitě výrobků a termínech dodávek jednotlivých zakázek. V době vzniku firmy trh v této oblasti nebyl u nás dostatečně rozšířen, a tak se společnosti LINARTS s.r.o. začalo jak v České republice, tak i později v zahraničí dařit a podnik se začal rozrůstat.

Během své 25 leté historie se firma dokázala stát leaderem na trhu výroby kancelářských potřeb, školních pomůcek a speciálních folií v České republice. Jak je již ve firmě zvykem, každoročně se zúčastňuje světových výstav ve svém oboru, na kterých prezentuje své výrobky a novinky ve výrobě z důvodu expandování na nové trhy.

V roce 2008 firma zaměstnávala již 50 zaměstnanců ve výrobní a obchodní sekci, kteří měli jistotu stabilního a hlavně silného zázemí. Díky vzrůstající poptávce po výrobcích firmy byly provedeny v tomto roce také investice do strojního zařízení a vybavení prostředků výroby v takové míře, aby si firma udržela pověst kvalitního a spolehlivého výrobce.

Postupem času se značka LINARTS s.r.o. a hlavně výrobky tohoto podniku začaly dostávat do podvědomí zahraniční klientely. Výrobní linie a standartní produkce LINARTS s.r.o. je expedována zejména velkoobchodním společnostem v České republice, Slovensku, Maďarsku, Polsku, Rakousku, Německu a Francii. Co se týče sektoru speciálních zakázek,

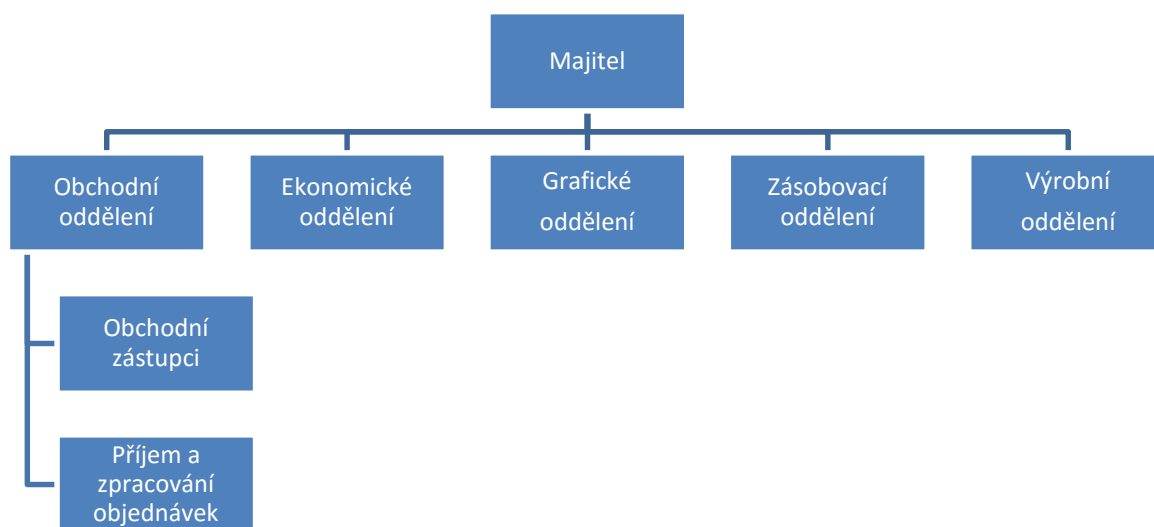
podnik dodává výhradně koncovým klientům či reklamním agenturám z celé Evropy či Zámorí.

V dnešní době je firma stálíci na našem i zahraničním trhu, jelikož firma neustále vyhledává nové možnosti v oblastech designu a kreativity. Díky svých bohatých zkušeností s výrobou školních a kancelářských potřeb s licencovanými motivy nachází prostor v sektoru „fashion, brand and design products“. Počet zaměstnanců je totožný se stavem z roku 2008.

Organizační struktura

Organizační struktura je jednoduchá, neboť podnik má jednoho majitele, jež je v jedné osobě společníkem, jednatelem a generálním ředitelem. Firma má cca 50 zaměstnanců ve výrobní a obchodní sekci, v jejímž čele stojí samotný majitel, který celý podnik vede. Aby firma fungovala tak jak má a byla na trhu úspěšná, za správný chod majiteli zodpovídají ředitelé jednotlivých oddělení – obchodního, ekonomického, grafického, výrobního a zásobovacího.

Obr. 3.1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Výrobní sortiment

Výrobní sortiment společnosti LINARTS s.r.o. je rozdělen do dvou sektorů, které mají další podsektory:

- Výrobní linie a standartní produkce,
 - kancelářské potřeby,
 - školní potřeby,
- speciální zakázky.

Do výrobní linie a standartní produkce patří výroba kancelářských a školních potřeb, tato výroba je masová. V oblasti kancelářských potřeb firma LINARTS s.r.o. vyrábí pořadače, poznámkové bloky, konferenční složky, psací podložky, PC příslušenství, složky, obaly na doklady či cestovní pasy, visačky na kufry, jídelní lístky, stolní podložky, rychlovazače a vizitkáře. Pod sektor kancelářských výrobků patří také transparentní obaly různých velikostí, polypropylénové výrobky (složky, pořadače, rozdružovače, boxy, katalogy, obálky, kufry na spisy) a lamino výrobky (boxy, poznámkové bloky, pořadače, vizitkáře a podložky).

V oblasti výroby školních potřeb se firma zaměřuje na učitelské pomůcky, podložky psacích stolů a na skládání slov, obaly na číslice a písmena, sady číslic a písmen, desky na třídní knihy, univerzální obaly na knihy, obaly na školní sešity, eko-obaly, modelovací podložky, lenochy a obrysové mapky.

Pod oblast speciálních zakázek spadá výroba tzv. na míru, tato výroba je kusová. Zákazník si zadá požadavky a podnik mu vyrobí kancelářské nebo školní potřeby dle jeho představ. V minulosti to byly na příklad výrobky jako diář pro ČEZ, složky pro Mercedes, šachovnice pro šachový klub, obal na cigaretové papírky Party in House a spousta dalších výrobků podle požadavku zákazníka.

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku

Tato část diplomové práce je zaměřena na strategickou analýzu vybrané firmy, kterou je LINARTS s.r.o. Obsahem kapitoly jsou poznatky z teoretické části do praxe v podobě jejich aplikace na vybranou firmu, ze kterých budou následně vyplývat závěry a doporučení pro firmu, jak by mohla vylepšit své hospodaření a dlouhodobou strategii.

4.1 Metodika diplomové práce

Úvod této kapitoly je zaměřený na analýzu vnějšího prostředí firmy. Pomocí PEST analýzy budou zhodnoceny faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické. Data pro PEST analýzu byla čerpána z databáze Českého statistického úřadu, České národní banky a z internetových stránek Právního prostoru České republiky.

Další metodou ke zhodnocení vnějšího prostředí je Porterova analýza pěti sil, která se zaměřuje na zkoumání současné a nové konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů. Tato metoda je sestavena podle informací poskytnutých majitelem firmy LINARTS s.r.o. a dat, jež jsou volně dosažitelné na webových stránkách daných institucí. V této části jsou zobrazeni největší dodavatelé, konkurenti a zákazníci vybrané firmy.

Na analýzu vnějšího prostředí navazuje analýza prostředí vnitřního, ve které hlavní roli hraje finanční analýza firmy od roku 2010 do roku 2014 na základě informací z účetních výkazů firmy, kterými byla rozvaha a výkaz zisků a ztrát ve zmíněném období. Veškeré výsledky se opírají o vzorce uvedené v příloze a teoretické podklady druhé kapitoly. Na jejich základě bude provedena poměrová analýza, konkrétně zaměřena na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Na závěr bude provedena SWOT analýza, ve které budou vyhodnoceny jednotlivé silné a slabé stránky firmy společně s příležitostmi a hrozbami nacházejícími se v okolí vybrané firmy. Podle výsledků získaných pomocí těchto analýz budou shrnuty skutečnosti, navrženy doporučení a návrhy pro firmu.

4.2 PEST analýza

Analýza externího prostředí přináší firmě přehled podmínek, jež se vyskytují na konkrétním trhu. Jako nejčastěji používaná se metoda pro analýzu externího prostředí je analýza PEST zaměřující se na politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory. Je vhodné, aby každá firma pro své vlastní dobro sledovala změny

v jednotlivých částech externího prostředí, aby byla schopna pružně na ně reagovat a udržet si svou pozici.

Politické a legislativní faktory

Česká republika je od 1. května 2004 členem Evropské unie, což pro firmy působící na území této země znamená, že se musí řídit jak právním systémem České republiky, tak právním systémem Evropské unie. Firmy podnikající v ČR se musí řídit Zákoníkem práce, Zákoníkem o obchodních korporacích, Novým občanským zákoníkem, hygienickými normami, vyhláškami, vládními nařízeními a zákony. Každoročně se v tuzemsku změní a novelizuje spousta zákonů. Je důležité, aby si firmy změny hlídaly a přizpůsobily jim svou činnost podnikání. Vzhledem k tomu že ČR patří do Evropské unie, má ze zákona uplatňovat právní rámce Evropské unie do svého právního systému. Tato implementace a zjednodušení legislativy přináší možnost tuzemským firmám ulehčit vstup na zahraniční trhy a naopak zahraničním společnostem usnadnit vstup na český trh.

Od roku 2014 došlo také ke změnám týkajících se založením společnosti s ručením omezeným. S.r.o. lze založit se základním kapitálem 1 Kč, na místo 200 tisíc Kč a nemusí tvořit rezervní fond. Společnost s ručením omezeným jsou povinny mít snadně dostupné informace (pokud vlastní internetové stránky) uvádějících se v obchodních listinách. Jedná se o název, sídlo, identifikační číslo (IČO) firmy a informace ohledně zápisu do veřejného rejstříku (Občanský zákoník, online, 2016).

Politická situace České republiky je do jisté míry nepříznivá díky častému střídání vlády, se kterými souvisí změna zákonů a vyhlášek. Česká politická scéna je také ovlivněna stále častější korupcí a dalšími skandály. Nepříznivý vývoj nijak nevylepší záporný schodek státního dluhu, který od roku 1995 do roku 2013 obrovsky narostl. Od roku 2014 schodek začal mírně klesat, zapříčinila se o to zejména vláda ČSSD, KDU-ČSL a ANO. Jelikož je velmi nestabilní vláda, podniky neví, jakou strategii z dlouhodobého hlediska nastavit, aby byla úspěšná, jelikož každá změna vlády může ovlivnit podnikatelské prostředí a odstavit aktuální strategii podniku na druhou kolej.

Z pohledu podnikání firmy LINARTS s.r.o. je významným faktorem daňová sazba. Tato problematika je úzce spjata s vybranou firmou, protože je plátcem daně z přidané hodnoty. Vývoj sazeb uveden v tab. 4.1 má nepříznivý vývoj, jelikož je rostoucí. Zvýšená sazba daně se od roku 2013 drží na 21 % a je uplatňována na většinu zboží a služeb. Snížená sazba je od minulého roku rozdělena na 2 hodnoty – 10 % a 15 %. První snížená sazba daně o hodnotě 15 % je uvedena v příloze č. 3 k zákonu č. 235/2004 Sb., co se týče zboží, a v příloze č. 2 k zákonu č. 235/2004 Sb., co se týče služeb. První snížená sazba je

uplatňována např. v tomto zboží produkující firmou LINARTS s.r.o.: knihy, brožury, letáky, tiskoviny apod. Druhá snížená sazba o hodnotě 10 % je uvedena v příloze č. 3a k zákonu č. 235/2004 Sb. Zaměřuje se např. na tištěné, vázané či ilustrované knihy. Rostoucí sazby DPH pro firmu znamenají větší zatížení a ovlivňují finální cenu produktů či služeb. Zvyšující se DPH nejvíce pocítí koneční spotřebitelé a neplátcí daně (Zákony pro lidi, online, 2016).

Tab. 4.1 Sazby daně z přidané hodnoty

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Snížená sazba daně	14 %	15 %	15 %	15 %, 10 %	15 %, 10 %
Zvýšená sazba daně	20 %	21 %	21 %	21 %	21 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Účetní kavárna, online, 2016)

Ekonomické faktory

V ekonomickém prostředí je velmi důležité sledovat nepřetržitý vývoj makroekonomických ukazatelů majících podstatný vliv na činnost firmy LINARTS s.r.o. Tato firma se nachází v Moravskoslezském kraji a obchoduje na celém tuzemském území i v zahraničí. Nejdůležitějšími ekonomickými ukazateli je vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, měnový kurz a výše průměrné mzdy. Každý podnik by měl neustále sledovat vývoj těchto ukazatelů, neboť nemají vliv pouze na samotnou firmu, ale na celou ekonomiku.

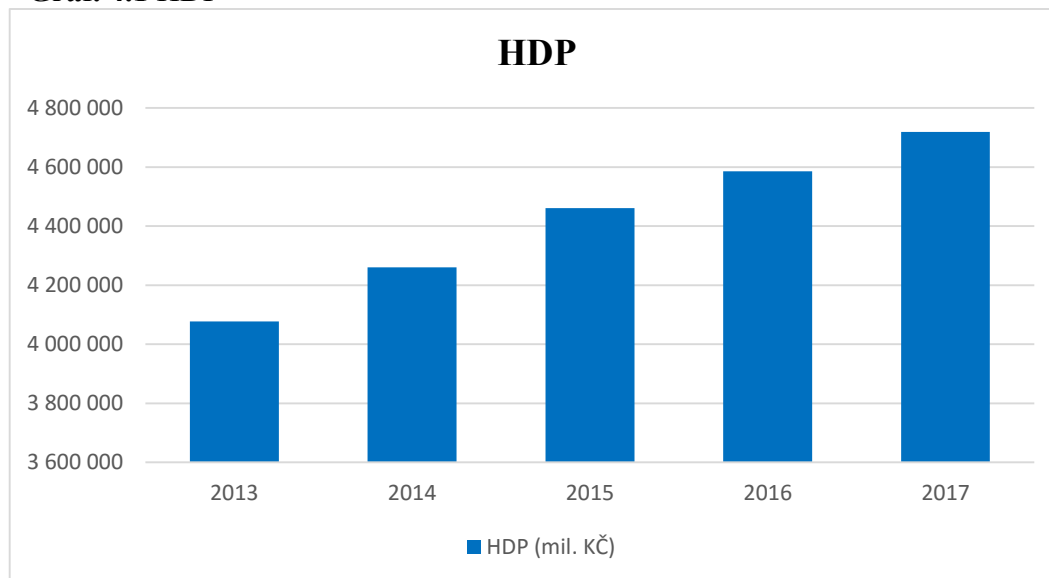
Vývoj hrubého domácího produktu je znázorněn v tab. 4.2 a v grafu 4.1. HDP představuje celkový součet hodnot všech odvětví, jež jsou považovány v systému národního účetnictví za produktivní. Přináší informaci o výnosnosti jednotlivých zahraničních ekonomik, které jsou vzájemně porovnávány. Od roku 2013 má tento ukazatel rostoucí trend. Největší přírůstek byl zaznamenán v roce 2014 (+ 4,5 %) a v roce 2015 (+ 4,7 %). V následujících letech by růst měl pokračovat, jelikož se počítá se zvýšenou aktivitou na zahraničním trhu a zvýšenou poptávkou po českém zboží a službách.

Tab. 4.2 Vývoj HDP

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (mil. Kč)	4 077 109	4 260 886	4 461 148	4 586 060	4 719 056
meziroční růst reálného HPD	0,9 %	4,5 %	4,7 %	2,8 %	2,9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016; ČNB, online, 2016)

Je nutné zmínit, že absolutní výše hrubého domácího produktu může být zavádějící, jelikož existují země s vysokým hrubým domácím produktem, ale po převedení hodnoty HDP na 1 obyvatele nedosahují tak vysokých hodnot v porovnání s jinými zeměmi (Prognóza HDP, online, 2016).

Graf. 4.1 HDP**Zdroj:** vlastní zpracování

Inflace znamená nárůst cenové hladiny v čase. Míra inflace je zobrazena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřující procentní změnu průměrné cenové hladiny za poslední rok vůči průměru předchozího roku. V letech 2014 a 2015 došlo k minimálnímu růstu míry inflace, což bylo zapříčiněno snížením cen pohonných hmot, elektřiny a zemního plynu a nákladů na bydlení. V tab. 4.3 lze vidět, že míra inflace pozvolna rok od roku roste a analytici i v následujících dvou letech předpovídají rostoucí charakter této veličiny. Příčinou rostoucí inflace v letech 2016 a 2017 má být dle analytiků devalvace koruny vůči euru a narůstající spotřebitelské ceny. Pro firmu LINARTS s.r.o. by bylo optimální, kdyby došlo k poklesu inflace a současně by narůstaly průměrné mzdy. Tato situace je v současnosti nedosažitelná. Nejpravděpodobnější možností je pokles inflace, která zvýší poptávku po zboží, protože si nakupující za stejné peníze budou schopni pořídit více zboží nebo na druhou stranu inflace vzroste, kupní síla peněz bude slabší a tak si nakupující nebudou moci pořídit tolik zboží a automaticky dojde ke snížení poptávky (ČSÚ, online, 2016).

Tab. 4.3 Vývoj inflace

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
míra inflace	1,4 %	0,4 %	0,3 %	1,9 %	2,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016; ČNB, online, 2016)

Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD se mění každou vteřinou a je velmi proměnlivý. Česká národní banka od roku 2013 výrazně oslabuje korunu vůči zahraničním měnám z důvodu posílení exportu a přilákání zahraničních investorů, což sebou přináší zvýšení inflace. Dle tab. 4.4 je oslabení koruny v roce 2013 a v následujících letech znatelné. Oslabení koruny českým firmám obchodujícími se zahraničím přinese větší poptávku po jejich zboží. Na druhou stranu pokud

tuzemské podniky budou nakupovat zboží v zahraničí, díky oslabení koruny, to pro ně nebude dostatečně výhodné a ukáže jen čas, jestli devalvace naší měny byla dobrou volbou (Kurzy, online, 2016).

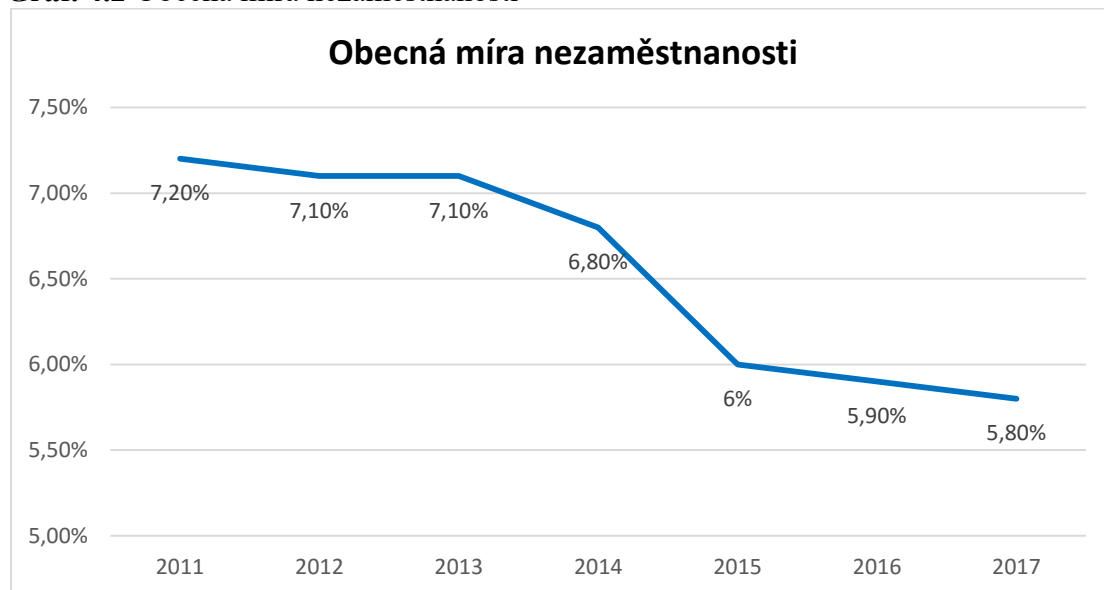
Tab. 4.4 Vývoj kurzu

údaje k 31.12 roku	2011	2012	2013	2014	2015
CZK/EUR	25,8	25,14	27,43	27,73	27,03
CZK/USD	19,94	19,06	19,89	22,83	24,73

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kurzy, online, 2016)

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje, jak hospodářství využívá všechny zdroje práce schopného obyvatelstva. Jedná se o klíčový ukazatel výkonnosti národního hospodářství. Procentuální míra nezaměstnanosti vyjadřuje poměr počtu nezaměstnaných osob, jež se aktivně snaží získat zaměstnání a celkového počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Obecná míra nezaměstnanosti měla v letech 2011 – 2013 konstantní charakter. Od roku 2014 začala pozvolna klesat a klesá až do současnosti, což je velmi pozitivní. Největšího poklesu dosáhla v roce 2015, kdy se snížila o 0,8 % (ČSÚ, online, 2016).

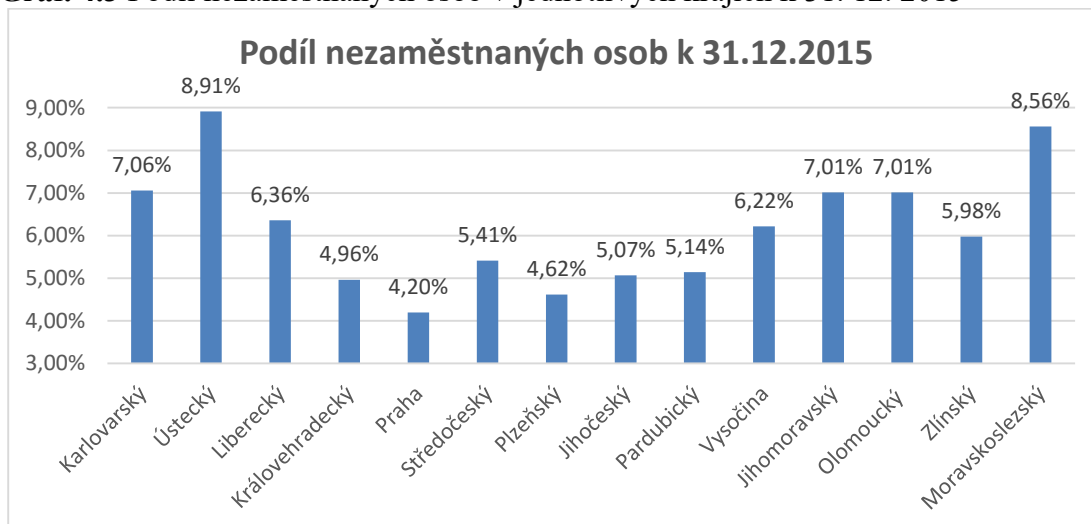
Graf. 4.2 Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016)

Česká republika se dělí na 13 krajů a hlavní město Prahu. Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích je zobrazen v grafu 4.3. Firma LINARTS. s.r.o. se nachází v Moravskoslezském kraji, který je co do podílu nezaměstnaných osob na druhém nejhorším místě (8,56 %) hned za krajem Ústeckým (8,91 %). Nejlepšího umístění získala Praha (4,2 %), Plzeňský kraj (4,62 %) a Pardubický kraj (5,14 %).

Graf. 4.3 Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích k 31. 12. 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016)

Co se týče vývoje nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji, od roku 2014 pozitivně klesá. Zatímco v roce 2013 měla hrozivou hodnotu 10,47 %. Hodnota nezaměstnanosti závisí na oblasti těžkého průmyslu, který je pro Moravskoslezský kraj typický a dává práci velké části obyvatelstva tohoto kraje. Odhad budoucích hodnot je obtížný, jelikož se těžko odhaduje, jak na tom budou průmyslové podniky.

Tab. 4.5 Podíl nezaměstnaných osob v Moravskoslezském kraji

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
podíl nezaměstnaných osob	8,31 %	9,17 %	10,47 %	9,80 %	8,56 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016)

Tab. 4.6 zobrazuje podíl nezaměstnaných osob v okrese Frýdek Místek, jelikož firma LINARTS s.r.o. sídlí v obci Dobrá, která se nachází v této oblasti. Frýdek Místek spadá pod Moravskoslezský kraj a v porovnání hodnot tab. 4.5 s tab. 4.6 lze konstatovat, že podíl nezaměstnaných osob ve Frýdku Místku je srovnatelný se Středočeským krajem, což je velmi pozitivní. Co se týče porovnání Frýdku Místku s ostatními okresy v Moravskoslezském kraji, je Frýdek Místek na absolutní špici této pomyslné pyramidy.

Tab. 4.6 Podíl nezaměstnaných osob v okrese Frýdek Místek

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
podíl nezaměstnaných osob	5,89 %	6,82 %	7,55 %	6,95 %	5,60 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016)

Podstatným ukazatelem, který zajímá každého zaměstnance, je průměrná měsíční mzda. V porovnání mezd Moravskoslezského kraje s celonárodními je Moravskoslezský kraj v podprůměru. Průměrná mzda je nižší zhruba o 10 %. Situace je ovlivněna vysokou nezaměstnaností a vysokém množství osob žijících z příspěvků státu (ČSÚ, online, 2016).

Tab. 4.7 Průměrná měsíční mzda v jednotlivých letech

v Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Česká republika	25 873	25 625	26 149	26 323	27 002
Moravskoslezský kraj	24 259	23 909	24 362	24 445	24 877

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016)

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory se zaměřují například na celkový růst populace, věkovou strukturu, vzdělanost obyvatelstva, složení společnosti, mobilitu či kulturní prostředí. V České republice žije přes 10,5 milionu obyvatel z toho v Moravskoslezském kraji je 1 217 676 lidí (ČSÚ, online, 2016).

V případě výběru nových zaměstnanců bude firmu LINARTS s.r.o. zajímat dosažené vzdělání uchazečů, jazyková vybavenost, migrace, věková struktura a složení obyvatelstva a ekonomické faktory (nezaměstnanost a průměrná mzda viz předchozí kapitola). Firmu budou zajímat statické informace z okresu Frýdek Místek, jelikož všichni zaměstnanci LINARTS s.r.o. jsou z toho okresu.

Dle tab. 4.8 v okrese Frýdek Místek počet obyvatel roste, což je zapříčiněno zejména přírůstkem obyvatel v této lokalitě. Je dodržen také trend rostoucího průměrného věku, který se mezi lety 2011 až 2014 zvýšil o 0,8 let. Rostoucí hodnota průměrného věku je ovlivněna nízkou porodností a zvyšující se délkou lidského života. Vzdělanost v tuzemsku každým rokem roste. V roce 2011 podíl osob se základním vzděláním byl 17,2 %, středoškolské vzdělání s maturitou mělo 33 % a vysokoškolského vzdělání dosáhlo 12,5 %. Rostoucí vzdělanost nemá pouze pozitivní charakter, neboť ubývá počet osob vykonávajících řemeslné práce. Co se týče jazykové vybavenosti, je anglický jazyk brán v dnešní době jako samozřejmost. Rok od roku se zvyšuje počet osob ovládajících minimálně dva světové jazyky (ČSÚ, online, 2016).

Tab. 4.8 Demografické údaje v okrese Frýdek Místek

Rok	2011	2012	2013	2014
počet obyvatel	211 518	212 049	212 508	212 806
přírůstek	461	595	89	450
průměrný věk	40,7	41,0	41,2	41,5

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016)

Jelikož firma LINARTS s.r.o. vyrábí kancelářské a školní potřeby, bude ji ze sociálně demografického hlediska zajímat porodnost a počet školáků v republice, počet firem v republice, kraji a okresu. Počet narozených dětí předurčuje budoucí počet žáků ve školách. Dle údajů z tab. 4.9 v roce 2014 vzrostla porodnost o 3109 dětí. Počet osob ve školách každoročně roste, což je pro firmu LINARTS s.r.o., jakožto výrobce školních potřeb, velmi

pozitivní zprávou. V posledních letech je rostoucí trend, co do počtu firem. Každoročně na tuzemský trh přibývá zhruba 20 tisíc nových firem. Vybrané firmě to přináší jak pozitivní tak i negativní možnosti. Více firem na trhu bude znamenat větší možnosti pro odbyt a prodej a na druhou stranu, negativem je zvýšená konkurence.

Tab. 4.9 Demografické údaje v České republice

Rok	2011	2012	2013	2014
narození	108 673	108 576	106 751	109 860
počet osob ve školách	1 177 758	1 177 320	1 178 399	1 183 481
počet firem	357 701	373 271	391 552	411 351

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, online, 2016; Bisnode, online, 2016)

Technologické faktory

Rozvoj technologií a techniky ovlivňuje firmy hlavně z dlouhodobého hlediska, protože se jeho působení neprojeví ihned. V dnešní době je nutné, aby podniky sledovaly nejnovější technologie a trendy a aby se pokusily je uplatnit do svých podnikových procesů.

Mezi technologické faktory patří stav dopravní sítě České republiky, věda a výzkum, vzdělanost či patenty. Infrastruktura naší země dostačující, avšak ne tak kvalitní. Co se týče silniční dopravy, zahrnuje dálnice, rychlostní silnice I. – III. třídy, místní komunikace v městech a obcích a veřejně přístupné účelové komunikace. Zpoplatněny jsou pouze dálnice a vybrané rychlostní silnice.

Většina zaměstnanců LINARTS s.r.o. dennodenně využívá informační a komunikační technologie. Informační technologie je důležité inovovat, jelikož díky nimž firma získá novou klientelu. Dobrým krokem by byla rekonstrukce webových stránek a doplnění e-shopu, jelikož internetový obchod je čím dál více oblíbenější.

Trendem dnešní doby jsou nízkoenergetické budovy a přechod k alternativním zdrojům energie. Vybudováním například solárních panelů firma do budoucna ušetří výdaje za elektrickou energii. Největším trendem dnešní doby pro tiskařský průmysl jsou bezpochyby 3D tiskárny. Jedna 3D tiskárna dokáže nahradit několik výrobních strojů. Osoba pracující s 3D tiskárnou vytvoří 3D model pomocí počítačového programu nebo pomocí 3D skeneru naskenuje určitou věc, kterou chce vyrobit. Jakmile je vytvořen 3D model, postupuje se k fázi tisku.

Firma LINARTS s.r.o. neinvestuje téměř žádné prostředky do oblasti vývoje technologií, neboť je malou společností. Firma patřičným změnám v této oblasti přizpůsobí a dle nich vybere vhodného dodavatele, jakmile jim dodavatel nebude vyhovovat, vyhledá jiného. Díky takovému vztahu k dodavatelům je firma flexibilní a má částečnou konkurenční výhodu.

4.3 Porterova analýza pěti sil

Prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil bude v této kapitole definována a vyhodnocena situace firmy v odvětví. Podstatnou roli zde hrají faktory působící na firmu z vnějšího prostředí. Tato analýza bude zaměřena na současný a budoucí stav.

Hrozba silné rivalry

Konkurence na trhu s kancelářskými a školními potřebami je vysoká. Na trhu existují firmy, které se snaží získat co nejvíce zákazníků, díky kterým dosáhnou většího tržního podílu a konkurenceschopnosti. Rivalita mezi firmami je na druhou stranu pro samotné společnosti hnacím motorem, který je nutí inovovat, měnit a rozšiřovat sortiment svých výrobků, tak aby co nejvíce splňovaly požadavky svých klientů. Na současném trhu se nachází velký počet menších a větších konkurenčních firem, které nabízejí stejné nebo podobné produkty a služby. Konkurence v tomto odvětví je opravdu vysoká, protože v České republice a sousedících zemích existuje několik velkých společností s dlouhodobou tradicí a jménem. Největšími konkurenty jsou Karton P+P, spol. s.r.o., Pilot corporation, Papírny Brno s.r.o., KOH-I-NOOR holding a.s., CENTROPEN a.s. a Vioda GmbH.

Firma LINARTS s.r.o. se minimálně 2x ročně účastní světových veletrhů kancelářských a školních potřeb, na kterých získává nové informace o trendu a vývoji nových produktů, tak aby byla v budoucnu konkurenceschopná.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je z mnoha příčin velmi nízká. Jedním z důvodů je, že vstup do odvětví má velmi vysoké bariéry. Pro vstup do výrobního odvětví kancelářských a školních potřeb je třeba mít dostatečně vysoký vstupní kapitál, který by byl využit na koupi či pronájem výrobních hal, skladů, strojů potřebných k výrobě a získání know how. Další bariéru představuje získání schopných a kvalifikovaných zaměstnanců, kterých v tomto oboru není v oblasti Moravskoslezského kraje dostatek. Za předpokladu, že by do odvětví vstoupila nová neznámá firma, která by neměla žádné vlastní zákazníky, bylo by pro ni velmi obtížné a hlavně nákladné vybudovat konkurenceschopnou firmu pro LINARTS s.r.o., protože vybraná firma má dobré jméno a postavení na současném trhu podnikání.

Nově vzniklá konkurenční firma by dále potřebovala vytvořit dodavatelskou síť. Jelikož mohou existovat smlouvy mezi dodavateli a existujícími společnostmi, mohla by být potenciální firma vyřazena z tohoto řetězce a nemuselo by být pro ni jednoduché najít vhodného dodavatele. Pokud by nový konkurent chtěl ušetřit na skladových prostorách, vytvářel by minimální zásoby a vyrobené zboží by ihned expedoval pomocí dopravní

společnosti klientovi. Zde nastává další komplikace a to nasmlouvání dopravního přepravce, kterými jsou například PPL, IN-TIME, Česká Pošta, DHL či jiní.

Pro nového konkurenta je taky důležité zmapování vybraného trhu a segmentu zákazníků a použití vhodných marketingových nástrojů nutných ke zviditelnění firmy a získání nových klientů. Všechny tyto procesy by potenciálního konkurenta stály velké úsilí a hlavně vysokou investici.

Zákazníci si vybírají dodavatele podle ceny a kvality výrobků, úrovně dopravních služeb, spolehlivosti, kvality zákaznické péče či doby splatnosti faktur. Pro nově vstupující firmy na tento trh představuje hlavní bariéru vstupu zejména vysoká úroveň těchto procesů a jejich nutnost koordinace a také dodržování veškerých právních záležitostí a zákonů.

Hrozba nahraditelnosti (substituce)

Hrozba nahraditelnosti je ve sféře kancelářských a školních potřeb je v současnosti velmi nízká. Jedná se o náhradu daných výrobků něčím velmi podobným, co by splňovalo stejný účel a bylo by stavěno na podobné technologii. Největší hrozbou zde můžou být změny potřeb, nároků a preferencí klientů, kterými by byla delší životnost a kvalita produktu, ekologická výroba či vyšší požadavky na materiály.

V budoucnosti by mohly být kancelářské a školní potřeby ovlivněny extrémním vývojem informační a výpočetní techniky. V současnosti elektronický průmysl přichází s mnoha novými technologiemi a vychytávkami jakými jsou například tablety, elektronické bloky, digitální zápisníky či elektronické tužky. Nicméně si myslím, že tyto novinky nemohou nijak ovlivnit fungování firmy LINARTS s.r.o., protože školní i kancelářské potřeby zůstanou v podobě takové, jak je známe a nové elektronické produkty se stanou doplňkem či pomocníkem klasických kancelářských a školních potřeb. Spousta škol a vzdělávacích zařízení se vyhýbá používání elektronických zařízení v průběhu výuky z důvodu nepozornosti studentů.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

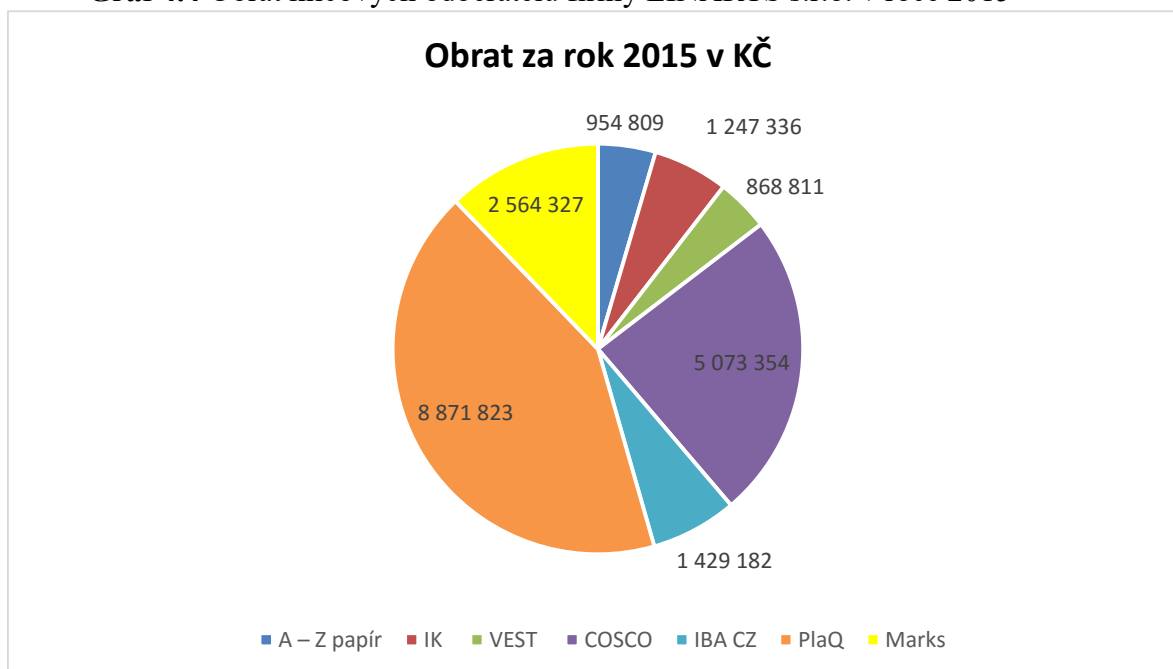
Vyjednávací síla zákazníků není odlišná dle jednotlivých oblastí produktového portfolia firmy. Do jisté míry budou mít silnější vyjednávací míru ti zákazníci, kteří objednávají větší množství produktů. V možnostech firmy LINARTS s.r.o. je nabídnout lepší ceny výrobků těm odběratelům, kteří budou mít zájem spolupracovat z dlouhodobého hlediska. Odlišná situace je v malých odběrech, kde vyjednávací síla zákazníka bude téměř nulová. Společnost nedává prostor na vyjednávání a cena produktu je fixní. Tato strategie je uplatňována u všech výrobků nabízených klientům. V současné době se zákazníci, čím dál

více snaží vyjednávat, pokud možno co nejvýhodnější podmínky týkající se ceny, doby přepravy, doby splatnosti a servisu.

Firma LINARTS s.r.o. se zaměřuje na trh B2B v České republice i zahraniční. Trh B2C pro vybranou firmu není moc zajímavý, protože se jí nevyplatí prodávat své produkty po kusech, výjimkou jsou jen speciální zakázky. Vybraná společnost směřuje svou výrobu hlavně na větší podniky s velkým odbytem a obratem produktů. Jelikož je hlavně výrobcem, zaměřuje se na spolupráci s maloobchody a velkoobchody.

Mezi největší odběratele v roce 2015 patřilo 7 firem (5 českých a 2 zahraniční). Jedná se o české firmy A – Z papír, spol. s.r.o., IK s.r.o., VEST spol. s.r.o., COSCO spol. s.r.o. a IBA CZ, s.r.o. V zahraničí jsou nejdůležitějšími klienty francouzská společnost PlaQ a německá firma Marks.

Graf 4.4 Obrat klíčových odběratelů firmy LINARTS s.r.o. v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy LINARTS s.r.o.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Firma LINARTS s.r.o. spolupracuje s několika dodavateli působícími v České republice a zahraničí. Vybraná společnost má jak méně významné a menší dodavatele, tak dodavatele větší a více důležité. Počet menších dodavatelů převažuje nad dodavateli většími. Větších dodavatelů si firma váží, protože představují neodmyslitelný přísun klíčových surovin výroby. Smluvní síla větších dodavatelů je poměrně vysoká.

Největším tuzemským dodavatelem společnosti LINARTS s.r.o. je člen koncernu Agrofert a to Fatra, a.s. Fatra, a.s. je zpracovatelem plastů (PVC, TPO, PP, PE, PET) a je nedílnou součástí českého plastikářského průmyslu. Hlavními produkty z portfolia výrobků

Fatry, a.s. jsou pro LINARTS s.r.o. zejména technické vinylové fólie, plastové vytlačované profily, PVC granulát, BO PET, paropropustné fólie, fólie a desky z PE, PET a EVAC a tvarované výrobky.

Dalšími klíčovými dodavateli jsou 3 zahraniční firmy – Vulcan, Renolit a Priplak. Holandská společnost Vulcan je celosvětově známým výrobcem plastových komponentů. LINARTS s.r.o. od této společnosti odebírá zejména plexiskla, ABS listy, PVC, PE a PPC granuláty a komponenty. Renolit je francouzská společnost vyrábějící vysoce kvalitní plastové fólie a produkty související s technickou aplikací. Tento dodavatel poskytuje LINARTS s.r.o. termoplastické fólie různých velikostí, barev a druhů, samolepící produkty pro grafický design a různé dekorativní tabule. Třetí zahraniční firmou je Priplak, která sídlí ve Francii. Společnost Priplak je specialistou na výrobu polypropylenových desek, které nabízí ve mnoha barvách a raženích. Tento zahraniční distributor dodává vybrané společnosti silné a pružné plastové fólie, balící materiály, papírnické komponenty a označovací štítky.

Dalším neméně důležitým dodavatelem je česká firma Europapier – Bohemia, spol. s.r.o., která provozuje velkoobchod v oblasti papírnictví a obalů. LINARTS s.r.o. využívá služeb této firmy, kterými je tisk všeho druhu (digitální, inkoustový, sítotisk, laserový a flexotisk). Dále pak tato firma dodává speciální kartony a papíry s různým povrchem.

Mezi menší dodavatele patří Cardboard s.r.o., Ospap a Papyrus company, Mikes s.r.o. a Agnes s.r.o. Cardboard s.r.o. poskytuje lepenky a obaly, balící papíry, přepravní krabice, přířezy, proložky, mřížky a ochranné rohy. Ospap a Papyrus company produkuje materiály a technologie pro výrobu reklamy (signmaking, desky a fólie, sítotisk a digitální tisk), balící materiály (obaly, krabice, sáčky, obálky), vyplňovací a prokladové materiály, balící stroje a papíry různých druhů (kartony, lepenky, kreativní, samolepící, samopropisovací a kancelářský papír). Mikes s.r.o. dodává vybrané firmě přepravní a kašírované kartony, tvarové výseky a prodejní displeje. Agnes s.r.o. je dodavatelem kroužkové mechaniky, drátových klipů, vazačů a knihařských komponentů (šrouby a růžky).

4.4 Finanční analýza

Tato kapitola bude zaměřena na finanční zdraví a hospodaření firmy LINARTS s.r.o. Veškeré výpočty finanční analýzy byly zpracovány podle vzorců uvedených v příloze. Pro tuto analýzu jsem jako podklady použil rozvahu a výkaz zisku a ztrát firmy za období 2010 – 2014. V této kapitole diplomové práce budou použity vzorce uvedené v příloze č. 4. V oblasti finanční analýzy jsem si vybral poměrovou analýzu, neboť si myslím, že nejlépe poukazuje na zdraví vybraného podniku, přinese podrobnější náhled o tom, jak podnik hospodaří a dokáže

zhodnotit majetek firmy LINARTS s.r.o. Bude oceněna rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost podniku.

4.4.1 Ukazatele rentability

Rentabilita rozpozná schopnosti firmy dosáhnout zisku pomocí vloženého kapitálu. Jednotlivé ukazatele rentability jsou zobrazeny v tab. 4.10 a v grafu 4.5.

Tab. 4.10 Ukazatele rentability a jejich položky

údaje v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	4,32	2,86	2,27	2,65	1,99
ROE (%)	7,08	4,34	4,05	2,84	5,63
ROC (%)	0,33	0,20	0,18	0,23	0,56
ROS (%)	0,67	0,80	0,82	0,77	0,44
ROCE (%)	9,47	5,35	4,91	3,47	6,46
EAT	379	443	460	494	314
EBIT	567	565	558	636	387
Tržby	56963	55090	56170	64300	71921
Aktiva	13136	19739	24532	24038	19490
Vlastní kapitál	5351	10196	11357	17397	5575
Dlouhodobé dluhy	639	371	0	907	419
Nákladové úroky	165	135	88	95	68

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA) tvoří výnosnost kapitálu nehledě na původ financování podnikatelské činnosti. Průběh ROA je klesající, což není pozitivní, ale na druhou stranu ve všech letech hodnoty byly kladné a v každém roce přinášely zisk. Hodnotu toho ukazatele nejvíce ovlivnil růst aktiv mezi roky 2010 – 2013, což mělo za následek klesající ROA, neboť EBIT se mezi těmito lety téměř nezměnil. Nejpriznivější rokem byl pro firmu LINARTS s.r.o. rok 2010, protože hodnota ROA zde byla nejvyšší a to 4,32 %, což znamenalo, že každá Kč majetku firmy představovala zisk 4,32 haléřů.

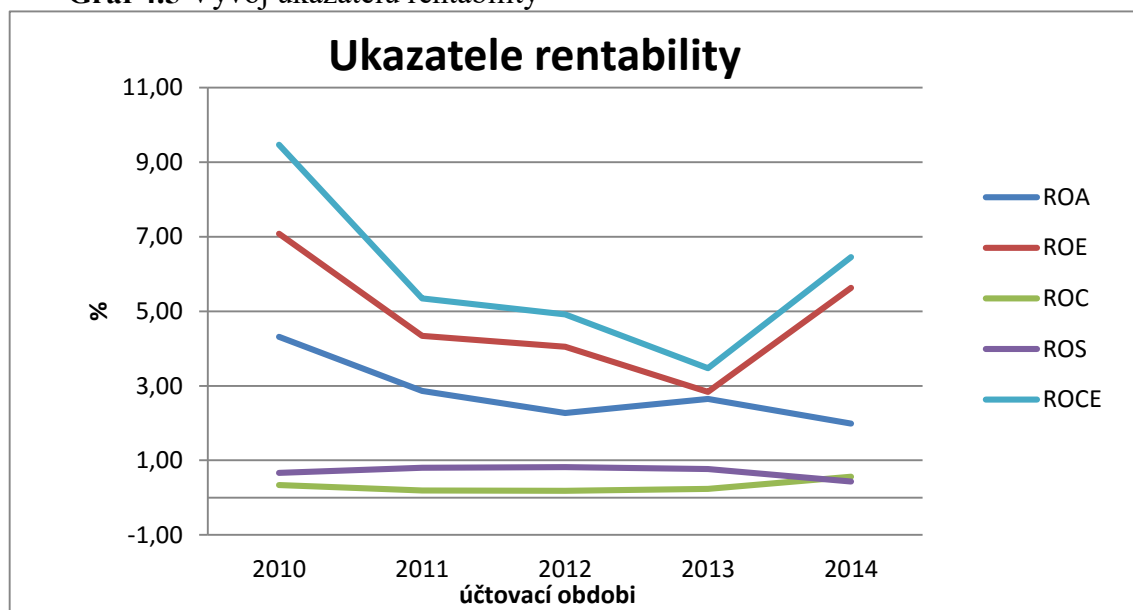
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) představuje poměr čistého zisku vůči vlastnímu kapitálu. Podobně jako u ROA, průběh tohoto ukazatele je klesající, ale jen do roku 2013. V roce 2014 byla hodnota ROE oproti předchozímu roku dvojnásobná. Bylo to zapříčiněné rapidním úbytkem vlastního kapitálu. Ve všech letech jsou výsledky kladné. Stejně jako u rentability aktiv byl pro podnik nejlepší rok 2010. V tomto roce byla každá Kč vložená do oblasti vlastního kapitálu zhodnocena o 7,08 haléřů.

Rentabilita nákladů (ROC), jež se používá jako doplněk k ukazateli ROS. U toho ukazatele platí, čím nižší hodnota, tím to je lepší pro hospodaření firmy. ROC se ve sledovaném období měnil minimálně. Nejvyšší hodnota byla v roce 2014 (0,56 %), nejnižší v roce 2012 (0,18 %).

Průběh **rentability tržeb (ROS)** je mírně kolísavý a rok od roku se měnil minimálně. Všechny roky přinesly dobrý výsledek (nikoliv výborný), protože vypočtené hodnoty ve všech letech byly kladné, ale také blízko 0. Nejlepší výsledek podnik LINARTS s.r.o. zaznamenal v roce 2012 (0,82 %), což znamená, že každá 1000 Kč tržeb přinesla 8,2 Kč čistého zisku.

Rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) měla do roku 2013 klesající charakter, došlo k propadu z 9,47 % až na 3,47 %. V roce 2014 začala opět růst (6,46 %). Hodnoty ve všech letech jsou velmi dobré a pro firmu přínosné.

Graf 4.5 Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Ukazatele aktivity

Výsledky jednotlivých výpočtů znázorněny v tab. 4.11. Ukazatele aktivity klasifikují, jak jsou využívány podnikové investice a vázanost jednotlivých složek kapitálu v dílčích kategoriích pasiv a aktiv. Tato kapitola je zaměřena na ukazatele aktivity, pomocí kterých prozkoumáme, jak efektivně firma LINARTS s.r.o. využívala svůj majetek v letech 2010 až 2014.

Obrátka celkových aktiv měří, jak intenzivně jsou využita celková aktiva. Správná hodnota obrátky musí dosahovat hodnoty alespoň 1, což dle tab. 4.10 podnik s přehledem splňuje ve všech sledovaných letech. Nejvyšší hodnota byla v roce 2010 (4,34), což znamená, že podnik využívá svůj majetek efektivně. Ve sledovaném období mezi roky 2010 – 2012 došlo k poklesu ukazatele, ale od roku 2013 hodnota opět narůstá.

Doba obrátu celkový aktiv má rozdílný trend než obrátka. To znamená, čím bude doba obrátu nižší, tím to bude pro firmu lepší, neboť se celková aktiva přemění rychleji na

tržby. Trend toho ukazatele byl v podniku LINARTS s.r.o. v období 2010 – 2012 rostoucí a 2013 – 2014 klesající, což je pro podnik velmi přívětivé. Nejnižší hodnota byla zjištěna v roce 2010, kdy doba obratu celkových aktiv trvala pouze 83,02 dnů. V roce 2012 trvalo 157,23 dnů, aby se aktiva přeměnila na peníze, což byla dvojnásobná doba než v roce 2010.

Doby obratu zásob zobrazují počet dní, za které se zásoby transformují na peníze. Opět zde platí, čím méně dnů, tím to bude pro podnik lepší. Platí zde stejný trend jako u doby obratu celkových aktiv (2010 – 2012 rostoucí, 2013 – klesající). Nejhorším rokem byl 2012, protože přesně 63,46 dnů firma potřebovala na to, aby přeměnila své zásoby na peníze. Nejlepším rokem byl opět rok 2010 (18,9 dnů).

U **doby obratu pohledávek** jde o počet dní, ve který se přemění pohledávky na peníze. Tento ukazatel je kolísavý (střídavě roste a klesá). Nicméně pokud srovnáme nejnovější hodnoty s hodnotami staršími, pro podnik to je pozitivní, protože doba obratu pohledávek se snížila. Klienti firmy LINARTS s.r.o. byli schopni splatit své pohledávky za kratší dobu než tomu bylo v minulosti. Průměrná doba za 5 sledovaných let byla 40,59 dní.

Doba obratu závazků poukazuje na platební morálku podniku LINARTS s.r.o. vůči svým dodavatelům. Tento ukazatel se porovnává s dobou obratu pohledávek. Pokud bude hodnota doby obratu pohledávek nižší, než doba obratu závazků bude to pro firmu optimální. Při srovnání hodnot jsou v každém roce doby obratu pohledávek i zásob pro firmu optimální hodnotou a dokládá to také průměrná doba obratu 58,36 dnů, která je o 17,77 vyšší než doba obratu pohledávek. Firma splňuje pravidlo solventnosti.

Tab. 4.11 Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrátka celkových aktiv	4,34	2,79	2,29	2,67	3,69
Doba obratu celkových aktiv (dny)	83,02	128,99	157,23	134,58	97,56
Doba obratu zásob (dny)	18,90	53,89	63,46	72,15	37,98
Doba obratu pohledávek (dny)	43,63	59,27	47,68	22,20	30,15
Doba obratu závazků (dny)	45,72	60,17	80,69	36,06	69,18

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost firmy dostat svým závazkům včas. V tab. 4.12 jsou zobrazeny jednotlivé ukazatele likvidity v období 2010 – 2014.

Okamžitá likvidita dává do podílu pohotové peněžní prostředky a krátkodobé závazky. Optimální hodnota by se měla být v rozmezí od 0,9 do 1,1. Okamžitá likvidita firmy LINARTS s.r.o. se dostala nad hranici dolní rozšířené hodnotě 0,2, která odpovídá metodice ministerstva průmyslu a obchodu, v letech 2012 a 2013. V roce 2014 do hodnoty 0,2 nemá

daleko (0,16). Pozitivním zjištěním je, že hodnota se na rozdíl od roku 2010 a 2011, kde byla 0,06, dostala v dalších letech do správných hodnot. Bylo to zapříčiněno zvýšením krátkodobého finančního majetku, zejména rapidním zvýšením prostředků na účtech.

Pohotová likvidita snižuje stav oběžných aktiv o zásoby a dává je do podílu s krátkodobými závazky. Ideální hodnota by měla být v rozmezí od 1 do 1,5. Z tab. 4.12 je zřejmé, že v roce 2010, 2011 a 2013 podnik dosáhl na optimální hodnotu. V letech 2012 a 2014 na optimum podnik nedosáhl z důvodu vysoké hodnoty krátkodobých závazků, firma nebyla schopna pokrýt tyto závazky z oběžných aktiv, která byla snížena o zásoby.

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky firmy pokryté oběžnými aktivy a do jaké míry by firma dokázala uspokojit své věřitele, kdyby přeměnila veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. V letech 2011 – 2013 firma dosáhla na optimální hodnotu, v ostatních letech nikoliv. Hodnoty mimo interval nicméně nejsou nic hrozného, protože jsou stále nad hranici 1, což znamená, že platební morálka firmy není ohrožena.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) má dopad na platební schopnost firmy. Tento ukazatel do roku 2013 měl rostoucí charakter a v roce 2014 klesl téměř o polovinu. Pozitivem je kladná hodnota ČPK, která znamená, že hodnota oběžných aktiv přesahuje krátkodobé cizí zdroje. Podnik je likvidní.

Tab. 4.12 Ukazatele likvidity

údaje v tis. Kč u ČPK	2010	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,06	0,06	0,30	0,35	0,16
Pohotová likvidita	1,03	1,05	0,86	1,04	0,61
Celková (běžná) likvidita	1,45	1,95	1,62	3,29	1,17
ČPK	4741	11674	12249	13319	7653
Podíl pohledávek na OA	0,67	0,51	0,35	0,21	0,38
Podíl zásob na OA	0,29	0,46	0,46	0,68	0,48

Zdroj: vlastní zpracování

Podíl pohledávek na oběžná aktiva, má od roku 2010 až 2013 klesající charakter. Znamená to pozitivní informaci, protože klienti firmy pravidelně platí své závazky a platby nejsou zbytečně protahovány. V roce 2014 hodnota ukazatele mírně vzrostla oproti minulému roku, ale neznamená to nic hrozného, jen malou odchylku.

Podíl zásob na oběžná aktiva se v roce 2011 zvýšil o 17 %, v roce 2013 o dalších 22 % a v roce 2014 naštěstí hodnota klesla o 20 %. Podíl zásob na oběžná aktiva je ale stále vysoký. Zásoby jsou nejméně likvidní položkou oběžných aktiv. Bylo by dobré snížit hodnotu zásob na skladě, aby podnik byl více likvidní.

4.4.4 Ukazatele zadluženosti

Jde o rozbor pasiv z hlediska finanční závislosti. Na zadluženost nesmíme pohlížet jako na negativní jev, v určité výši je zadluženost pro firmu prospěšná. Tito ukazatele přinášejí informaci o rozsahu rizika spojené se skutečnou strukturou cizího a vlastního kapitálu firmy. Výpočty, jež jsou uvedeny v tab. 4.13 zobrazují finanční stabilitu a zatížení úvěry firmy LINARTS s.r.o. v letech 2010 – 2014.

Koeficient samofinancování má kolísavý vývoj. Aby byl ukazatel optimální, musel by mít rostoucí trend. Koeficient samofinancování hodnotí dlouhodobou finanční stabilitu firmy a je zobrazen jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Nejvyšší hodnota byla vypočtena v roce 2013 (0,72), nejnižší o rok později (0,29). Ze zjištěných výsledků lze říct, že finanční samostatnost této firmy byla proměnlivá.

U hodnoty **stupně krytí stálých aktiv** se jedná o procentní podíl stálých aktiv, která jsou zabezpečena dlouhodobým kapitálem. Podmínkou, aby hodnota tohoto ukazatele byla optimální, je dosáhnout hodnoty alespoň 1. Dle tab. 4.13 je očividné, že vybraná firma toto kritérium s přehledem ve všech letech splňuje. Nejvyšší hodnota byla naměřena roku 2011 (7,81), nejnižší hodnota byla zjištěna v roce 2014 (1,93).

Finanční páka neboli majetkový koeficient. Hodnota ukazatele byla ve sledovaném období kolísavá. Nejvyšší hodnotou bylo 3,5 v roce 2015, což znamená, že 100 Kč vlastního kapitálu připadá na 350 Kč celkových aktiv.

Celková zadluženost byla opět proměnlivá, střídavě rok od roku klesal a rostl. Jde o poměr cizího kapitálu s celkovými aktivy, kde optimální hodnotu vytyčuje rozmezí 0,3 – 0,5. Vybraná firma toto rozmezí nesplňuje v letech 2010 a 2014.

Všechny zjištěné výsledky **dlouhodobá zadluženosti** oscilují kolem 0. Takováto hodnota ukazatele je vynikající výsledek.

Běžná zadluženost má opět kolísavý charakter. Pohybuje se v intervalu 23 % - 69 %. Průměrná hodnota by tedy byla 48 %. Pokud srovnáme s dlouhodobou zadlužeností, je běžná zadluženost v průměru o 48 % vyšší, což znamená, že firma LINARTS s.r.o. využívá k financování krátkodobé cizí zdroje.

Zadluženost vlastního kapitálu přináší podniku informaci ohledně nároků věřitelů v případě likvidace firmy. Jakmile bude zadluženost vlastního kapitálu v intervalu 0,8 – 1,2, bude to znamenat, že je firma stabilní. Z tab. 4.13 je zřejmé, že podnik LINARTS s.r.o. dosáhl negativního výsledku jen v roce 2014, který byl zapříčiněn trojnásobným snížením vlastního kapitálu.

Tab. 4.13 Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	2013	2014
Koeficient samofinancování (VK/CA)	0,41	0,52	0,46	0,72	0,29
Stupeň krytí stálých aktiv	2,68	7,81	4,27	4,03	1,93
Finanční páka (majetkový koeficient)	2,45	1,94	2,16	1,38	3,50
Celková zadluženost	0,55	0,47	0,51	0,27	0,71
Dlouhodobá zadluženost	0,05	0,02	0,00	0,04	0,02
Běžná zadluženost	0,50	0,45	0,51	0,23	0,69
Zadluženost vlastního kapitálu	1,35	0,90	1,11	0,37	2,48
Úrokové krytí	3,44	4,19	6,34	6,69	5,69
Úrokové zatížení	0,29	0,24	0,16	0,15	0,18

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota **úrokového krytí** přináší informaci o závislosti zisku na úrocích. Jedná se o schopnost firmy platit své úroky. Pokud by byla hodnota pod úrovní 1, nebyla by firma schopna vydělávat. Jakmile hodnota bude převyšovat 5, bude to znamenat optimální stav. Výsledek tohoto ukazatele u firmy LINARTS s.r.o. je výborný, protože od roku 2012 přesahuje hodnotu 5 a v dalších letech pokračuje v trendu.

U **úrokového zatížení** se jedná o části zisku, které odčerpávají úroky. Nejvyšší hodnota úrokového zatížení byla zaznamenána v roce 2011 (0,29). Nejlepší hodnoty dosáhla firma v roce 2013 (0,15).

4.5 SWOT analýza

Tato kapitola je zaměřena na SWOT analýzu, která je vyústěním a shrnutím předcházejících analýz. SWOT analýza se zabývá silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami firmy. Pomocí hodnoty a váhy, které budou určeny u jednotlivých položek této analýzy, bude určen strategický přístup.

SWOT analýza byla sestavena ve spolupráci s majitelem firmy LINARTS s.r.o. Zvolena byla hodnotová škála od 1 do 10, kde 10 představuje nejdůležitější faktor a 1 je nejméně důležitý faktor. Ke každé hodnotě byla přidělena váha, která je u jednotlivých částí SWOT analýzy rovna 1. Vážená hodnota vyjadřuje součin hodnoty a váhy, následný součet všech faktorů jednotlivých částí SWOT analýzy vyjadřuje celkovou hodnotu interního a externího prostředí.

Silné stránky

Tab. 4.14 zobrazuje silné stránky firmy LINARTS s.r.o. Mezi nejsilnější stránky této firmy patří speciální zakázky, kvalitní zpracování výrobků, zkušenost majitele a dobré vztahy majitele se zaměstnanci. Díky speciálním zakázkám dokáže podnik uspokojit ty zákazníky, kteří mají specifické požadavky či vlastní myšlenku, jak by si daný výrobek představovali

a firma jim je schopna takovýto výrobek vyprodukovat. Co se týče kvalitního zpracování výrobků, jedná se o použití nejvyšších plastových a papírových materiálů a LINARTS s.r.o. je ve své podnikatelské sféře dobře známá, jako výrobce kvalitního zboží. Zkušenost majitele se hodně projevuje na chodu firmy, protože se ve své oblasti podnikání velmi dobře orientuje, umí správně předvídat možné hrozby a využívá příležitostí na trhu. V rámci dobrých vztahů majitele se svými zaměstnanci je v této firmě využívána výborná spolupráce a kooperace, zaměstnanci se s čímkoliv mohou obrátit na majitele, vědí, že u něho mají vždy dveře otevřené, mohou vždy vyjádřit svůj názor a podílet se na inovaci firmy. Na druhou stranu majitel svým zaměstnancům věří, má v nich svou důvěru, zároveň je autoritou svých podřízených a zaměstnanci pracují velmi spolehlivě.

Dalšími neméně důležitými silnými stránkami je dodržení smluvních termínů, dobrá image společnosti, mezinárodní zkušenosti a klientela, vlastní prostory. Firma by si měla být vědoma svých silných stránek, o které by se měla opřít a využít ve svůj vlastní prospěch.

Tab. 4.14 Silné stránky LINARTS s.r.o.

Silné stránky	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
Speciální zakázky	0,12	9	1,08
Kvalitní zpracování výrobků	0,11	10	1,10
Dodržení smluvních termínů	0,15	8	1,20
Vlastní prostory	0,08	7	0,56
Image společnosti	0,12	8	0,96
Mezinárodní zkušenosti	0,11	7	0,77
Finanční stabilita	0,11	7	0,77
Zkušenost majitele	0,12	10	1,20
Dobré vztahy majitele se zaměstnanci	0,08	9	0,72
Suma	1,00	X	8,36

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé stránky

Nejslabšími stránkami firmy LINARTS s.r.o. jsou dle tab. 4.15 výpadky v dodávaném sortimentu, slabé obchodní vztahy se zákazníky a webové stránky společnosti. Co se týče výpadků v dodávaném sortimentu, přináší to firmě velké problémy. Jakmile dodavatel nedodá včas slíbený materiál, nemůže LINARTS s.r.o. začít vyrábět a logicky ani včas dodat výrobky svým zákazníkům. Tato situace nejčastěji nastává s dodavatelem v zahraničí, protože dodávka zboží je komplikovanější než po České republice. Firma LINARTS s.r.o. by měla diverzifikovat riziko nedodání zboží více dodavateli, kteří by jistili jeden druhého. Což by znamenalo, pokud by nedodala včas jedna firma, dodala by to včas firma druhá. Další možností by bylo zvýšit zásoby materiálu na skladě, ale to by sebou přinášelo riziko, že by

daný materiál nemusel být poptáván a tím pádem by nebyl využit. Řešením by také bylo, že s problematickým dodavatelem by se uzavřela smlouva, která by zajistila úhradu způsobené škody za nedodání materiálu v předem stanovenou dobu.

V rámci slabých obchodních vztahů se zákazníky by firma LINARTS s.r.o. mohla vytvořit věrnostní program, který by opakovaným a časným zákazníkům umožnil ušetřit na dalších dodávkách, mohli by mít prodlouženou dobu splatnosti nebo mít zajištěnou dopravu zdarma. Slabé obchodní vztahy se zákazníky jsou také zapříčiněny tím, že zákazníci jsou hodně proměnliví a výrobky kupují od té firmy, která má dle nich výhodnější nabídku. Společnosti LINARTS s.r.o. by také pomohlo uzavřít se svými klienty smlouvu o určitém počtu dodávek a ceně za rok. Měli by takto postaráno o zakázky na rok dopředu.

Další slabou stránkou jsou z mého pohledu webové stránky společnosti. Na internetových stránkách sice najdete vše, co je potřeba, ale na grafické stránce, která je v dnešní době velmi důležitá, by mohla firma zapracovat. Webové stránky by mohly být také rozšířeny o e-shop, který by přilákal nové zákazníky. Důležité je, aby firma tyto faktory rozvíjela a eliminovala.

Tab. 4.15 Slabé stránky LINARTS s.r.o.

Slabé stránky	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
Standartní výroba	0,15	7	1,05
Slabé obchodní vztahy se zákazníky	0,22	8	1,76
Inovace	0,11	6	0,66
Výpadky v dodávaném sortimentu	0,23	9	2,07
Webové stránky společnosti	0,21	8	1,68
Marketing v rámci sociálních sítí	0,08	6	0,48
Suma	1,00	X	7,70

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti

Pro vybranou firmu jsou v současné době největšími příležitostmi rozvoj v oblasti speciálních zakázek, investice do skladových zásob standartních výrobků, budování vztahu se zákazníky a eliminace slabých stránek. Speciální zakázky jsou jednou z nejsilnějších silných stránek společnosti. Tyto zakázky by vybraná firma měla dále více rozvíjet, aby tato silná stránka byla jednou z největších zbraní na nabitém konkurenčním trhu. Rozvoje speciálních zakázek firma dosáhne pomocí inovace výrobních strojů, pracovních postupů, školením zaměstnanců a použitím nových materiálů. Další příležitostí pro firmu je navýšení zásob v podobě standartních výrobků tak, aby uspokojily poptávku za předpokladu, kdyby došlo k výpadku v dodání sortimentu zmíněném u slabých stránek SWOT analýzy. Budování vztahu

se zákazníky je podstatné zejména u větších klientů. S tímto typem zákazníků je vhodné sepsat smlouvu ohledně objemu dodávek, minimální hodnoty utracených peněžních prostředků či poskytnutí slev. Tyto záležitosti má na starost nejčastěji majitel nebo obchodní zástupce. Vztah by měl být také navázán s novými zákazníky, kde by neměla chybět zpětná vazba ohledně spokojenosti s produktem a službami. Důležitou příležitostí je pro firmu eliminace slabých stránek. Jakmile vybraná společnost začne pracovat na eliminaci či přeměně slabých stránek na silné a udrží si stávající silné stránky, bude tato firma mít na trhu konkurenční výhodu a výborné postavení.

Tab. 4.16 Příležitosti LINARTS s.r.o.

Příležitosti	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
Rozvoj v oblasti speciálních zakázek	0,21	9	1,89
Nová klientela	0,12	7	0,84
Nové technologie	0,07	6	0,42
Investice do skladových zásob standartních výrobků	0,13	8	1,04
Budování vztahů se zákazníky	0,16	8	1,28
Eliminace slabých stránek	0,23	9	2,07
Zlepšení ekonomické situace	0,08	7	0,56
Suma	1,00	X	8,10

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby

V tab. 4.17 jsou zobrazeny hrozby firmy LINARTS s.r.o. Nejvíce může vybranou firmu ohrozit nejistý kurz Eura, růst mezd, nestabilita vlády, konkurence či hledání kvalifikovaných zaměstnanců. Nejistý kurz Eura může negativně ale i pozitivně ovlivnit obchodování vybrané společnosti se zahraničím. Posílení Eura vůči Koruně negativně ovlivní chod firmy LINARTS s.r.o., jelikož dovoz a materiál nakupovaný v zahraničí bude dražší a nemusí být pro vybranou společnost tak výhodný jako doposud. I přesto, že zaměstnanci mají ve firmě LINARTS s.r.o. nadstandartní platové ohodnocení, mohl by každoroční růst průměrných mezd negativně ovlivnit chod podniku z hlediska spokojenosti zaměstnanců. Nestabilita vlády může mít za následek změny vyhlášek, zákonů či norem. Tyto změny mohou zhoršit podmínky pro podnikání v dané oblasti. Vzhledem ke konkurenci LINARTS s.r.o. je důležité, aby si firma udržela stávající klienty a snažila se získat nové. Konkurence však nezahálí a všemi možnými způsoby se snaží získat klientelu.

Hrozbám firma musí věnovat zvýšenou pozornost. Pokud budou hrozby podceněny, nebudou projeveny z krátkodobého hlediska, ale z dlouhodobého a dojde k újmě konkurenceschopnosti.

Tab. 4.17 Hrozby LINARTS s.r.o.

Hrozby	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
Nestabilita vlády	0,13	7	0,91
Nalezení kvalifikovaných zaměstnanců	0,15	8	1,20
Růst mezd	0,17	8	1,36
Nejistý kurz Eura	0,22	9	1,98
Konkurence	0,19	7	1,33
Špatná reakce na změnu legislativy	0,09	6	0,54
Nečekaná událost (požár, krádež)	0,05	4	0,20
Suma	1,00	X	7,52

Zdroj: vlastní zpracování**Bilance SWOT analýzy**

V tab. 4.18 je zobrazena celková bilance SWOT analýzy, která byla vytvořena součtem jednotlivých faktorů v jednotlivých skupinách této analýzy. Interní část byla zjištěna rozdílem silných a slabých stránek firmy, externí pomocí rozdílu příležitostí a hrozeb. Součtem těchto dvou ukazatelů získáme výslednou bilanci SWOT analýzy.

Celková bilance SWOT analýzy firmy LINARTS s.r.o. má kladnou hodnotu v interní části i externí části. Toto zjištění znamená převahu silných stránek a příležitostí nad slabými stránkami a hrozbami. Podle získaných výsledků v této analýze by se firma měla soustředit na využití všech svých silných stránek a příležitostí, což znamená použití strategie S – O. Tato strategie uplatňuje růstově orientovanou strategii, která se vyznačuje maximálním využitím silných stránek firmy na daném trhu, který nabízí příležitosti.

Tab. 4.18 Bilance SWOT analýzy LINARTS s.r.o.

Suma silných stránek	8,36	Suma příležitostí	8,10
Suma slabých stránek	7,70	Suma hrozeb	7,52
Suma interní části	0,66	Celkem	1,24
Suma externí části	0,58		

Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Za pomoci výsledků jednotlivých metod strategické analýzy firmy LINARTS s.r.o., které byly získány v předešlé kapitole, lze potvrdit, že firma během celého sledovaného období od roku 2010 do 2014 podniká velmi dobře. Firma se ani v jednom roce při nejmenším nepřiblížila k finančním problémům či k hranici bankrotu.

Co se týče finanční stránky firmy LINARTS s.r.o., v oblasti rentability dosáhla dobrých hodnot. Pouze rentabilita aktiv měla klesající trend, což je negativní výsledek. Aby byl výsledek pozitivní, měla by hodnota rentability aktiv být rok od roku rostoucí, nebo výsledná hodnota musí být vyšší než 1. Druhé pravidlo vybraná firma v každém roce minimálně dvojnásobně potvrzuje. Analýza aktivity potvrzuje platnost pravidla solventnosti, což znamená, že hodnota doby obratu závazků je vyšší než hodnota doby obratu pohledávek. Vybraná firma toto pravidlo splňuje v každém sledovaném roce. Vyšší doba obratu závazků znamená pro firmu dobrou pozici oproti svým dodavatelům, nicméně věřitelé by mohli označit tento podnik za neschopný, pokud by rozdíl dob obratu byl podstatně vyšší. Analýza likvidity dopadla pro firmu velmi dobře, jelikož poslední rok ukázal výrazný pokles těchto ukazatelů, což je výborné zjištění. Jediným nedobrym výsledkem je hodnota pohotovové likvidity v roce 2014, která byla negativně ovlivněna vysokou hodnotou krátkodobých závazků, kterou by bylo vhodné do budoucna snížit. Z hlediska lepších výsledků likvidity by bylo vhodné snížit skladové zásoby, které negativně ovlivňují hodnotu výsledného ukazatele. Firma oproti minulým letům výrazně zlepšila své hodnoty zadlužeností, které se nyní pohybují ve správných mezích a v následujících letech by měla v tomto trendu pokračovat.

Firma LINARTS s.r.o. je silným konkurentem na trhu s kancelářskými a školními potřebami. Tato společnost je dobře informována o dění na trhu, vývoji podnikatelské situace ve světě i tuzemsku a v minulosti dokázala promptně reagovat na hrozby a příležitosti, které se naskytly v jejím bližším i vzdálenějším okolí. V dnešní době má tato firma dobré výchozí strategické postavení a perspektivní vyhlídky do následujících období. Firma by měla zvolit strategii SO, která je zaměřena na vylepšování silných stránek a využívání příležitostí, nicméně by bylo vhodné eliminovat i některé slabé stránky.

Silnými stránkami, které firmu LINARTS s.r.o. dělají úspěšnou, konkurenceschopnou a přinášejí jí dobré jméno, jsou hlavně speciální zakázky, kvalitní zpracování svých produktů, zkušenost majitele a výborné vztahy mezi majitelem a zaměstnanci. Díky **speciálním zakázkám** se vybraná firma odlišuje od konkurence, proto by tuto silnou stránku měla dále rozvíjet pomocí inovací výrobních strojů, postupů či použití netradičních materiálů.

Zaměřením se na speciální zakázky a jejich inovaci nebude pro firmu levná záležitost, protože nové stroje stojí v řádech **statisíců až milionů korun**, jedná se o řezačky, laminátory či tiskárny obrovských rozměrů. Tato investice by byla sice nákladná, ale z dlouhodobého hlediska určitě výhodná a pomohla by firmě se ještě více odlišit od tuzemské konkurence.

Firma by v budoucnu měla pokračovat ve svém **trendu kvalitních výrobků**, které klienti ocení, a díky kterým si ji vyberou jako svého dodavatele. Nejsilnější stránkou podniku je **vztah majitele se svými zaměstnanci**, jelikož dobří zaměstnanci, dobrá morálka a vztah na pracovišti tvoří úspěšnou firmu. Majitel by na této silné stránce měl určitě stavět a udržovat ji. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, budou vykonávat svou práci svědomitě a správně. Výhodou také je, že zaměstnanci pracují s pocitem, a kdyby měli nějaký problém, nebo by se jim nedařilo, jak v práci tak soukromém životě, mohou zajít za majitelem, u kterého mají vždy dveře otevřené a ten je jim vždy nápomocen. S tím souvisí zkušenost majitele, která se z dlouhodobého hlediska projevuje na chodu firmy, kterou vybudoval před 25 lety a rok od roku roste a posiluje svou pozici na trhu. Majitel má výborný přehled o dění na trhu, nebojí se riskovat a hledá stále nové směry, kterými by se firma mohla odvíjet, což představuje výborný přístup k řízení firmy. V horizontu 15 až 20 let by měl současný majitel **najít svého nástupce**, kterému by předal veškeré své know-how a podnik by tím pádem mohl dále pokračovat ve své činnosti.

Jako každá firma, tak i firma LINARTS s.r.o. má slabé stránky a vždy je prostor na zlepšení. Největšími slabinami jsou výpadky v dodávaném sortimentu, slabé obchodní vztahy se zákazníky a webové stránky firmy. **Výpadky v dodávaném sortimentu** jsou největším problémem této firmy. LINARTS s.r.o. je výrobní firmou, která musí svou výrobu nastavit tak, aby splnila předem stanovený termín dodání svých produktů a jakmile dojde k nedodání materiálu nutného k výrobě, nemůže firma dokončit výrobu včas. Aby k tomuto problému nedocházelo, naskytuje se několik možností, jak ho vyřešit. První možností je **sepsat smlouvu s dodavateli o pokutách**, které budou následovat, jakmile nedodají materiál ve předem stanoveném termínu. Tato možnost řeší pouze finanční stránku, o kterou by firma přišla, pokud by odběratel zrušil zakázku. Zrušená zakázka by mohla poškodit dobré jméno podniku a podobnou zakázku by firma od stejného klienta v budoucnu již nemusela obdržet. K sepsání smlouvy bude třeba navázat spolupráci s advokátem, jehož specializací bude obchodní právo. Druhou možností je **zaměřením se na více dodavatelů**. Část potřebného materiálu by firma objednala od jednoho dodavatele, druhou část potřebné výše materiálu by získala od dodavatele jiného, což by umožnilo možnost pokračování ve výrobě i v případě nedodání zásilky jednoho z dodavatelů. Druhý dodavatel by mohl dodat zboží dodatečně, což

by v takovém případě nezpůsobilo firmě újmu z důvodu pozastavení výroby. Aby firma byla schopna najít vhodné další dodavatele, musí provést důkladný průzkum trhu, který nebude nijak peněžně nákladný, ale časově náročný. Třetí možností by dle průzkumu trhu a zkušenosti majitele bylo naskladnit ten materiál, který je nejvíce poptávaný, jako **rezervní zásobu** a v případě nedodání by se mohl ihned použít pro výrobu produktů. Jako nejvhodnější strategií řízení zásob se doporučuje vytvoření rezervní zásoby všech materiálů v takovém množství, které by postačovalo do doby doručení následující dodávky materiálů, tzn. takové množství materiálu, jenž firma spotřebuje do doby další dodávky. Na poslední dvě varianty však firma potřebuje dostatečné skladovací prostory a musí počítat se zvýšením nákladů skladování materiálu.

Další slabou stránkou, jež pro firmu představuje problém, jsou **slabé obchodní vztahy se zákazníky**. Se zákazníky přichází do kontaktu nejčastěji ředitel a majitel. Aby se vztahy se zákazníky zlepšily, je důležité dodržet všechny předem stanovené podmínky. Firma LINARTS s.r.o. by jednou ročně mohla pro klíčové zákazníky uspořádat **celodenní akci**, která by byla nejen místem, na kterém by se projednávala práce, ale sešly by se tam i rodiny klientů a užily by si zde příjemnou atmosféru a zábavu. Byl by zde prostor k probrání pracovních záležitostí, poznání nových lidí a poznání svých klíčových klientů více do hloubky. Náklady na tuto akci se budou odvíjet od počtu zúčastněných lidí, velikosti a programu. Rozpočet této akce se bude pohybovat v řádech **statisíců korun**.

Poslední výraznou slabinou je **podoba webových stránek společnosti**. Provedení webových stránek neodpovídá možnostem dnešní doby. Stránky by měly být graficky více výrazné, měl by je upravit designer, aby ladily a padly do oka novým zákazníkům. Webové stránky by také mohly mít podobu e-shopu, jelikož internetové nakupování je trendem dnešní doby a po této stránce firma LINARTS s.r.o. zaostává. Webové stránky jsou důležitým prvkem každé firmy, neboť to je prvek marketingu společnosti. Přeprocování stránek by nebylo moc nákladnou činností, cena se pohybuje **okolo 20 tisíc korun** za přeprocování celých webových stránek. Co se týče měsíčních nákladů spojených s údržbou a aktualizací stránek, jejich výše je zanedbatelná. Při zavedení e-shopu by firma mohla najmout nového zaměstnance, který by zabezpečoval správný chod e-shopu, zasílal by zboží zákazníkům a staral se o stránky.

LINARTS s.r.o. je firmou s převahou silných stránek a s velmi dobrým hospodařením, proto doporučuji udržení a podporu silných stránek s následnou eliminací slabých stránek. Budoucí působení této firmy na trhu bude dle získaných výsledků úspěšné avšak za předpokladu, že majitel bude pokračovat ve své kvalitní práci. Firma si z dlouhodobého

hlediska musí dávat pozor na hrozby, které se jí mohou postavit do cesty. Největší hrozbou je oslabení Koruny vůči Euru, problém najít kvalifikované a schopné zaměstnance a růst průměrných mezd. Tyto hrozby samotná firma téměř neovlivní, může jim jen předcházet.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo pomocí metod strategické analýzy zhodnotit postavení firmy LINARTS s.r.o. na trhu s kancelářskými a školními potřebami od roku 2010 do roku 2014. Na základě strategické analýzy bylo analyzováno vnější a vnitřní prostředí vybrané firmy. Vnější prostředí bylo zmapováno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byla aplikována SWOT analýza a finanční analýza. Veškeré tyto metody byly nejdříve vysvětleny v teoretické části, následně byly aplikovány na vybranou firmu v praktické části.

Použitými podklady byly výroční zprávy firmy LINARTS s.r.o. za období 2010 – 2014, zejména rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Kromě účetních výkazů byly informace čerpány z internetových zdrojů a podnikových brožur. Odborná literatura byla použita hlavně pro teoretickou část. Seznam všech použitých zdrojů je uveden na konci této práce.

Vybraná firma LINARTS s.r.o. od roku 1992 vyrábí a prodává školní a kancelářské potřeby. Trh s těmito potřebami je velmi stabilní a společnost si na něm vydobyla dobré jméno a postavení. V současné době firma není ovlivněna žádnými vážnými substituty, jelikož vstup do odvětví je velmi obtížný a kancelářské a školní potřeby nejsou nahraditelné. Papírenský a plastikářský průmysl se řadí mezi odvětví, která mají rostoucí a rozvíjející se charakter. Tuto situaci ani zatím nemění inovace výpočetní techniky a dalších elektronických produktů. Poptávka po školních a kancelářských potřebách je v rámci celého odvětví rok co rok vyšší, neboť zájem o produkty mají státní podniky, podnikatelé, domácnosti, neziskové společnosti či obchodní společnosti.

V horizontu 10 let by ale situace mohla být jiná, jelikož elektronika a technologie s ní spojené jdou obrovským tempem dopředu a mohly by plnohodnotně nahradit školní a kancelářské potřeby. Stále více lidí si začíná oblibovat elektronické vymoženosti, ale zatím na školní a kancelářské potřeby nezanevřelo. Elektronika je zatím používána jako jakýsi doplněk, která není tak uživatelsky přívětivá jako obyčejná blok a papír. Přece jen se musí udržovat v provozu a jsou mnohonásobně dražší.

V rámci analýzy interního prostředí bylo zjištěno pomocí finanční analýzy, že firma dosahuje velmi dobrých výsledků až na malé odchylky, které nejsou směrodatné. Firma by neměla usnout na vavřínech, jejím cílem by měla být inovace služeb, sledování potřeb zákazníků a vnímání jejich názorů na zlepšení. Firma splňuje pravidlo solventnosti, což je velmi důležité zjištění.

Stejně dobře jako finanční analýza vyšla pro firmu LINARTS s.r.o. analýza SWOT, ve které převyšovaly silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami a hrozbami. K zamyšlení a k zapracování určitě stojí tyto slabé stránky: slabé obchodní vztahy se zákazníky, webové stránky a hlavně výpadky v dodávaném sortimentu.

Zpracování diplomové práce bylo přínosné pro dvě strany, a to pro majitele firmy a pro mě jako zpracovatele. Majiteli byly odhaleny hrozby a příležitosti také z jiné stránky, než to vidí on sám. Těchto hrozeb by se v budoucnosti měla firma vyvarovat a na druhou stranu příležitosti by měla co nejlépe využít.

Výběr tématu diplomové práce bych ohodnotil pozitivně, jelikož tvorba této práce mi dala mnoho nových poznatků, jednak díky získané teorii, kontaktu s majitelem, který mi přinesl nový pohled do praxe a rozšíření obzorů v odvětví kancelářských a školních potřeb.

Seznam použité literatury

Knihy:

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozšířené vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN 978-80-86926-68-2.
3. GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
4. HILL, W. L. Charles a Gareth R. Jones. *Strategic Management: An Integrated Approach, Tenth Edition*. OH: South-Western, Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111-82584-3.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
7. JOHNSON, Gerry. SCHOLE, Kevan a Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 8. vyd. England: FT Prentice Hall, 2008. 672 s. ISBN 978-0-273-68739-9.
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
9. KNAPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKNER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
10. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu. 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
11. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-732-9131-2.
12. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
13. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
14. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNAPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

15. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.
16. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
18. SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
19. VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
20. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
21. Výroční zprávy firmy LINARTS s.r.o. za roky 2010 – 2014.

Internetové zdroje

1. *Občanský zákoník: Společnost s ručením omezeným* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>.
2. *Zákony pro lidi: Zákon o dani z přidané hodnoty - č. 235/2004 Sb. - Aktuální znění* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>.
3. *Účetní kavárna: Sazby daně z přidané hodnoty* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty>.
4. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz>.
5. *Český statistický úřad: Hrubý domácí produkt* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr.
6. ČNB: *Prognóza HDP* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP.
7. *Český statistický úřad: Inflace* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.
8. *Kurzy: Vývoj kurzu* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/vyvoj-kurzu>.
9. *Český statistický úřad: Míra nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich.

10. *Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/animovana_mapa_podil_nezam_kraje.
11. *Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&zo=N&z=T&f=TABULKA&verze=-1&nahled=N&sp=N&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30853&str=v172&c=v3__RP2015&u=v172__VUZEMI__100__3140.
12. *Český statistický úřad: Mzdy a náklady práce* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.
13. *Český statistický úřad: Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.
14. *Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle sčítání lidu* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>.
15. *Bisnode: V Česku vzniká rekordní množství firem* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cesku-vznika-rekordni-mnozstvi-firem>.

Seznam použitých zkratek

A	aktiva
a.s.	akciová společnost
BÚ	bankovní úvěr
C	investované peníze
CF	cash flow
CKkr	celkové krátkodobé dluhy
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPM	čistý peněžní majetek
ČPP	čisté pohotové prostředky
d	sazba daně z příjmů právnických osob
DA	dlouhodobá aktiva
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DZ	dlouhodobé zdroje
E	vlastní kapitál
EA	emise akcií
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EBT	zisk před zdaněním
en.	energie
EPS	čistý zisk na akcii
EVA	ekonomická přidaná hodnota
KČ	česká koruna
KSPP	konečný stav peněžních prostředků
KZAV	krátkodobé závazky
mat.	materiál
NZ	nerozdělený zisk
OA	oběžná aktiva
Obr.	obrázek
ODP	odpisy
POHL	pohledávky
ROA	rentabilita aktiv

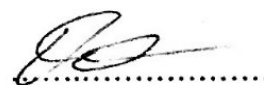
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SA	stálá aktiva
SPJ	strategicko-podnikatelská jednotka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
t	sazba daně
Tab.	tabulka
tis.	tisíc
U_t	hodnota ukazatele
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ZAS	zásoby
ZK	základní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



Bc. Lukáš Poštulka

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Hierarchická struktura strategií	7
Obr. 2.2 Proces strategického řízení.....	8
Obr. 2.3 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces	11
Obr. 2.4 Vnější okolí podniku	17
Obr. 2.5 Porterův model pěti sil	24
Obr. 2.6 Hodnototvorný řetězec podniku.....	32
Obr. 2.7 Matice SWOT analýzy	34
Obr. 3.1 Organizační struktura	38

Seznam grafů

Graf 4.1 HDP.....	43
Graf 4.2 Obecná míra nezaměstnanosti.....	44
Graf 4.3 Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích k 31. 12. 2015	45
Graf 4.4 Obrat klíčových odběratelů firmy LINARTS s.r.o. v roce 2015	50
Graf 4.5 Vývoj ukazatelů rentability	53

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Vybrané faktory PEST analýzy.....	22
Tab. 4.1 Sazby daně z přidané hodnoty	42
Tab. 4.2 Vývoj HDP.....	42
Tab. 4.3 Vývoj inflace.....	43
Tab. 4.4 Vývoj kurzu.....	44
Tab. 4.5 Podíl nezaměstnaných osob v Moravskoslezském kraji	45
Tab. 4.6 Podíl nezaměstnaných osob v okrese Frýdek Místek	45
Tab. 4.7 Průměrná měsíční mzda v jednotlivých letech	46
Tab. 4.8 Demografické údaje v okrese Frýdek Místek	46
Tab. 4.9 Demografické údaje v České republice.....	47
Tab. 4.10 Ukazatele rentability a jejich položky.....	52
Tab. 4.11 Ukazatele aktivity	54
Tab. 4.12 Ukazatele likvidity	55
Tab. 4.13 Ukazatele zadluženosti.....	57
Tab. 4.14 Silné stránky LINARTS s.r.o.	58
Tab. 4.15 Slabé stránky LINARTS s.r.o.	59
Tab. 4.16 Příležitosti LINARTS s.r.o.....	60
Tab. 4.17 Hrozby LINARTS s.r.o.	61
Tab. 4.18 Bilance SWOT analýzy LINARTS s.r.o.	61

Seznam příloh

Příloha č. 1 Celková aktiva za období 2010 – 2014

Příloha č. 2 Celková pasiva za období 2010 – 2014

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty za období 2010 – 2014

Příloha č. 4 Metodika k finanční analýze

Příloha č. 1 Celková aktiva za období 2010 - 2014

údaje v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	13136	19739	24532	24038	19490
Dlouhodobý majetek	2237	1353	2661	4544	3113
Dlouhodobý nehmotný majetek	152	87	43	0	0
Software	130	87	43	0	0
Ocenitelná práva	22	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	1660	994	2129	3967	2571
SMV a soubory movitých věcí	1660	994	502	3967	2571
Nedokončený DHM	0	0	860	0	0
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	767	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	425	272	489	577	542
Podíly v ovládaných a řízených osobách	425	272	489	577	542
Oběžná aktiva	10338	17905	21297	18853	15778
Zásoby	2991	8247	9901	12887	7587
Materiál	479	1799	4369	4433	1302
Nedokončená výroba a polotovary	626	1499	360	1592	474
Výrobky	697	3798	2011	1801	1008
Zboží	1189	1151	3161	5061	4803
Krátkodobé pohledávky	6903	9070	7439	3965	6024
Pohledávky z obchodních vztahů	6122	8648	6769	2817	5250
Stát - daňové pohledávky	18	0	0	0	17
Krátkodobé poskytnuté zálohy	410	334	325	237	659
Dohadné účty aktivní	125	25	25	0	0
Jiné pohledávky	228	63	320	911	98
Krátkodobý finanční majetek	444	588	3957	2001	2167
Peníze	98	216	210	502	105
Účty v bankách	346	372	3747	1499	2062
Časová rozlišení	561	481	574	641	599
Náklady příštích období	561	481	509	641	631
Příjmy příštích období	0	0	65	0	-32

Zdroj: vlastní vypracování (výroční zpráva, 2010 – 2014)

Příloha č. 2 Celková pasiva za období 2010 – 2014

údaje v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	13136	19739	24532	24038	19490
Vlastní kapitál	5351	10196	11357	17397	5575
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	3836	8282	9000	14546	2422
Ostatní kapitálové fondy	3548	8148	8649	14107	2018
Oceň. rozdíly z přeceň. majetku a závazků	288	134	351	439	404
RF, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Zákonný rezervní fond	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	1044	1403	1804	2247	2741
Nerozdělený zisk minulých let	1044	1403	1804	2247	2741
VH běžného účetního období (+/-)	361	401	443	494	302
Cizí zdroje	7234	9208	12590	6441	13821
Rezervy	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	503	371	0	182	0
Jiné závazky	0	371	0	182	0
Závazky z obchodních vztahů	503	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	5597	6231	9048	5534	8125
Závazky z obchodních vztahů	5009	5218	5245	4727	7081
Závazky ke společníkům	9	12	12	13	30
Závazky k zaměstnancům	330	352	327	300	282
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	166	188	175	182	181
Stát - daňové závazky a dotace	46	13	24	65	0
Krátkodobé přijaté zálohy	33	443	145	228	539
Dohadné účty pasivní	3	4	153	0	0
Jiné závazky	1	1	2967	19	12
Bankovní úvěry a výpomoci	1134	2606	3542	725	5696
Bankovní úvěry dlouhodobé	136	0	0	725	419
Krátkodobé bankovní úvěry	998	2606	3542	0	5277
Časová rozlišení	551	335	585	200	94
Výdaje příštích období	538	336	585	200	94
Výnosy příštích období	13	-1	0	0	0

Zdroj: vlastní vypracování (výroční zpráva, 2010 – 2014)

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty za období 2010 – 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	15 610	15 912	20 725	22 920	19 674
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 609	12 458	12 783	15 248	16 360
Obchodní marže	5 001	3 454	7 942	7 672	3 314
Výkony	41 465	42 604	32 270	42 171	50 239
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	40 902	38 630	35 196	41 150	52 149
Změna stavu zásob vlastní činnosti	563	3 974	-2 926	1 021	-1 910
Výkonová spotřeba	37 912	37 161	30 864	40 871	44 005
Spotřeba materiálu a energie	29 520	27 546	21 945	31 662	34 035
Služby	8 392	9 615	8 919	9 209	9 970
Přidaná hodnota	8 554	8 897	9 348	8 972	9 548
Osobní náklady	6 858	7 442	6 880	6 953	7 192
Mzdové náklady	5 306	5 760	5 269	5 312	5 448
Náklady na sociální zabezpečení a sociální pojištění	1 497	1 637	1 579	1 608	1 704
Sociální náklady	55	45	32	33	40
Daně a poplatky	32	19	23	24	20
Odpisy DHM a DNM	1 310	1 034	699	1 321	1 670
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	451	548	249	230	98
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	30	67	58	74	45
Tržby z prodeje materiálu	421	481	191	156	53
ZC prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	248	341	117	131	15
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	17	49	0
Prodaný materiál	248	341	100	82	15
Změna stavu rezerv a opravných položek příštích období	0	45	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	346	250	-936	50	-261
Ostatní provozní náklady	332	381	243	175	23
Provozní výsledek hospodaření	571	433	672	648	459
Výnosové úroky	76	103	43	20	18
Nákladové úroky	165	135	88	95	68
Ostatní finanční výnosy	42	468	358	588	148
Ostatní finanční náklady	486	397	498	620	226
Finanční výsledek hospodaření	-151	39	-185	-107	-128
Daň z příjmů za běžnou činnost	41	29	27	47	17
Splatná	41	29	27	47	17
Odložená	0	0	0	0	0
VH za běžnou činnost	379	443	460	494	314
Mimořádný výsledek hospodaření	18	42	17	0	12
Mimořádné náklady	18	42	17	0	12
VH za účetní období (+-)	361	401	443	494	302
VH před zdaněním	402	430	470	541	319

Zdroj: vlastní vypracování (výroční zpráva, 2010 – 2014)

Příloha č. 4 Metodika k finanční analýze

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost, měří schopnost účetní jednotky dosahovat zisk pomocí investovaného kapitálu. Základním kritériem hodnocení tohoto ukazatele je rentabilita investovaného kapitálu, kde se jedná o poměr určitého zisku a investovaného kapitálu. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, které díky investovanému kapitálu dosáhnou zisku a poslouží ke zhodnocení efektivnosti určité činnosti. Pro výpočet jsou důležité 3 druhy zisku, jež nalezneme ve výkazu zisku a ztráty konkrétní firmy (Dluhošová, 2010):

- zisk před úhradou úroků a daní (EBIT – earnings before interest and taxes),
- zisk před zdaněním (EBT – earnings before taxes),
- zisk po zdanění (EAT – earnings after taxes).

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets) se vypočítá poměrem zisku před úhradou úroků a daní (EBIT) s hodnotou celkových aktiv. Výsledek toho ukazatele podniku udává, jak efektivně je využíván dlouhodobý majetek, krátkodobý majetek a ostatní aktiva, jež vytvářejí zisk a to i bez ohledu, z jakých zdrojů jsou aktiva financována. Tento klíčový ukazatel vyjadřuje produkční sílu firmy. Hodnota získaná ze vzorce pro výpočet ROA vyjadřuje kolik 1 Kč majetku, jež byla vložena do podnikání firmy, vytvořila zisku. Příznivějšího stavu firma dosáhne při rostoucích výsledcích ukazatele v čase. Čím bude hodnota výsledků vyšší, tím to bude pro firmu příznivější (Pavelková, Knapková, 2009).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}, \quad (1)$$

Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) dostaneme výpočtem poměru čistého zisku (EAT) s vlastním kapitálem. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do firmy vložili majitelé. Díky rentabilitě vlastního kapitálu majitel dostane informaci, s jakou intenzitou je vložený kapitál reprodukovatelný v závislosti rizika dané investice. Pokud majitel bude porovnávat výslednou hodnotu ROE a úroky v bance, tak by hodnota ROE měla být vyšší než hodnota úroků, aby se mu daná investice v budoucnu vyplatila. Rostoucí hodnota ukazatele může být způsobena růstem výsledku hospodaření či poklesem podílu vlastního kapitálu ve firmě. Hodnota ukazatele také závisí na porovnání výnosnosti cenných papírů, které garantuje stát. Za předpokladu, že bude výnosnost státních

cenných papírů vyšší, bude firma v budoucnu směřovat k bankrotu, protože majitel nebude mít zájem investovat svůj kapitál (Sedláček, 2011).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Rentabilita nákladů (ROC – Return on Cost) je poměrem zisku po zdanění (EAT) k celkovým nákladům firmy. Tento ukazatel vyjadřuje, jaký podíl zisku připadá na 1 Kč nákladů. U výsledku platí pravidlo, čím je výsledná hodnota vyšší, tím jsou lépe zhodnocovány vložené náklady a díky tomu je vyšší procento zisku. Doporučuje se v podniku také zhodnotit rentabilitu dílčích nákladů a ty porovnat (Dluhošová, 2010).

$$ROC = \frac{EAT}{\text{celkové náklady}} \quad (3)$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) neboli zisková marže. Jedná se o podíl zisku po zdanění (EAT) k celkovým tržbám podniku. Tento poměrový ukazatel přináší podniku informaci o tom, jak využívá své zdroje a dosahuje zisku při daných tržbách. Rentabilita tržeb je vhodná hlavně pro srovnání v čase a mezipodnikového srovnání. Důležité je, aby rok od roku měl stoupající tendenci. Výsledná hodnota rentability tržeb vyjadřuje, kolik 1 Kč tržeb vytvoří zisku (Pavelková, Knapková, 2009).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Rentabilitu dlouhodobých zdrojů (ROCE – Return on Capital Employed) podnik dostane poměrem zisku před úroky a zdaněním (EBIT) k vlastnímu kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů. Ukazatel zhodnotí, jak je kapitál efektivní z hlediska dlouhodobých investic. Investice s sebou nesou náklady, které jsou získány za úplatu, jako jsou vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje. Investoři by měli hledět na to, aby výsledná hodnota byla pokud možno co nejvyšší (přinese jim zisk). Hodí se pro mezipodnikové porovnání (Dluhošová, 2010).

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (5)$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele hodnotí, jak je podnik schopen využívat investované finanční prostředky a vázanost různých částí kapitálu v jednotlivých aktivech a pasivech. Přinášejí podniku informace o efektivnosti hospodaření se svými aktivy, se složkami aktiv a jak se jejich vliv odráží na výnosnost a likviditu. Ukazatelé aktivity představují počet obrátek jednotlivých složek aktiv či zdrojů, nebo převrácenou hodnotu k počtu obrátek, kterou je dobra obratu (Růčková, 2007).

Obrátka celkových aktiv lze označit také za produktivitu vloženého kapitálu. Udává, s jakou efektivností je možné využít všechny aktiva v podniku. Vyjadřuje zhodnocení aktiv ve výrobě bez pozornosti krytí zdrojů. Jedná se o informaci, kolikrát se celková aktiva podniku v určitém období přemění na tržby. Čím vyšší bude hodnota ukazatele, tím bude hospodárnost podniku na vyšší úrovni. Hodnota obrátky aktiv by měla dosahovat minimálně 1, nižší výsledky vypovídají o neefektivním využití majetku (Knapková, Pavelková, Štekner, 2013).

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

Doba obratu aktiv je obráceným ukazatelem k obrátce celkových aktiv vyjádřený ve dnech. Výsledek tohoto ukazatele zobrazuje, za kolik dnů se celková aktiva podniku přemění v tržby. Nižší hodnota doby obratu aktiv přináší podniku pozitivní výsledek, trend by měl být klesající. Dynamika tržeb ovlivňuje hodnotu fixního a pracovního kapitálu.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (7)$$

Doba obratu zásob udává za kolik dnů, během kterých má firma zásoby na skladě, dojde k jejich spotřebě nebo prodeji. Doba obratu by měla být co nejnižší, protože cílem firmy je využívat své zásoby pokud možno co nejefektivněji, neboť v nich má schované finanční prostředky a také množství zásob na skladě přináší podniku náklady na jejich skladování (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (8)$$

Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti pohledávek nám vypovídá o strategii řazení pohledávek a určuje, za kolik dní jsou podniku průměrně zaplaceny faktury od odběratelů. Vypočtená hodnota se porovnává s dobou splatnosti faktur. Doba obratu pohledávek by měla být co nejnižší, aby podnik využil peněžní prostředky flexibilně a byl likvidní (Pavelková, Knapková, 2009).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (9)$$

Doba obratu závazků udává počet dnů, které uplynou mezi nákupem zboží či externích výkonů a jejich úhradou. Jedná se o tzv. platební morálku podniku a platební disciplínu vůči dodavatelům. Ze strany firmy by bylo nejlepší, aby počet dnů byl co nejvyšší a pro dodavatele co nejnižší. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků, aby podnik splnil pravidlo solventnosti (Knapková, Pavelková, Štekner, 2013).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (10)$$

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří likviditu podniku, tedy schopnost uhradit své závazky ve stanoveném termínu a ve stanovené výši. Pokud daná firma trpí nedostatkem likvidity, tak není schopná využívat příležitosti na zisk, jež se naskytnou, nebo nedokáže zaplatit své běžné závazky. Může to vyústit až k platební neschopnosti či při nejhorším k vyhlášení bankrotu. Pouze firma, která je dostatečně likvidní, dokáže své závazky hradit včas. Hodnota likvidity by neměla být nízká ani vysoká. Za předpokladu, že bude likvida příliš nízká, může se podnik dostat do existenčních problémů a zkrachovat. Na druhou stranu při velmi vysoké hodnotě likvidity, neboť to může znamenat, že v aktivech jsou vázány obrovské prostředky, jež by mohli být zhodnoceny lépe. Ukazatele likvidity jsou roztrženy dle likvidnosti položek jednotlivých aktiv (Pavelková, Knapková, 2009).

Okamžitá likvidita (cash ratio, likvidita I. stupně) je nejužším vymezením likvidity. Pro výpočet se využívají jen nejlikvidnější složky rozvahy. Jde o poměr krátkodobého finančního majetku (peníze na běžném účtu, dalších účtech, hotovost v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky, eventuálně ekvivalenty hotovosti) s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota výsledku okamžité likvidity se pohybuje v intervalu 0,9 – 1,1.

V České republice je dolní hodnota intervalu posunuta na 0,6 a podle ministerstva průmyslu a obchodu je spodní mez dokonce na 0,2, je označována jako kritická hodnota. Hodnota výsledku ukazatele může vyjít i pod úroveň kritické hodnoty, vždy to nemusí znamenat finanční tíseň firmy, neboť z rozvahy nelze možné zjistit jako moc je využívána konkurence.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (11)$$

Pohotov\acute{a} likvidita (quick ratio, acid test, likvidita II. stupn\acute{e}) by m\acute{e}la dosahovat ide\acute{a}ln\acute{i}ch hodnot v intervalu 1 – 1,5. Podnik bude vyrovn\acute{a}vat sv\acute{e} z\acute{a}vazky a nebude nucen prodat sv\acute{e} z\acute{a}sobu za p\acute{r}edpokladu, pokud hodnota ukazatele bude rovna 1. Vyšší hodnota je dobrou zprávou pro v\acute{e}řitele, ale naopak, horší zprávou pro veden\acute{i} a akcion\acute{a}ře, protože velký objem ob\acute{e}žn\acute{y}ch aktiv v\acute{a}zan\acute{y} v pohotov\acute{y}ch prost\acute{r}edc\acute{i}ch p\acute{r}in\acute{a}ší pouze minim\acute{a}ln\acute{i} úrok. Ze situace, kdy stav ob\acute{e}žn\acute{y}ch aktiv dosahuje nadm\acute{e}rn\acute{y}ch hodnot, vyplývá, že prost\acute{r}edky vložené do podniku nejsou využívan\acute{y} produktivn\acute{e}. Tento fakt nep\acute{r}ím\acute{o} p\acute{u}sob\acute{i} na celkovou v\acute{y}nosnost vložen\acute{y}ch prost\acute{r}edk\acute{u} (Růčková, 2007).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}sobu}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (12)$$

Celková (b\acute{e}žn\acute{a}) likvidita (current ratio, likvidita III. stupn\acute{e}) d\acute{a}v\acute{a} podniku informaci, kolikr\acute{a}t ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva pokrývají kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky. Mimo jiné vyjadřuje, do jak\acute{e} m\acute{i}ry by společnost m\acute{e}la uspokojit sv\acute{e} v\acute{e}řitele, pokud by ihned p\acute{r}em\acute{e}nila sv\acute{a} ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva na hotovost. Čím vyšší bude hodnota celkové likvidity, tím je pravd\acute{e}podobn\acute{e}jší, že si firma zachov\acute{a} svou platebn\acute{i} schopnost. Optim\acute{a}ln\acute{i} hodnota by se m\acute{e}la pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 (Pavelková, Knapková, 2009).

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (13)$$

Čistý pracovní kapitál je možno vypočítat dv\acute{e}ma r\acute{u}zn\acute{y}mi zp\acute{u}sobu, které nám v\acute{z}dy d\acute{a}jí stejnou hodnotu výsledku. Velikost tohoto ukazatele je stanovena strukturou bilance firmy.

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{CKkr}, \quad (14)$$

$$\check{CPK} = DZ - SA, \quad (15)$$

K zabezpečení likvidity podniku musí být hodnota oběžných aktiv vyšší než hodnota celkových krátkodobých závazků. Jinými slovy řečeno, suma dlouhodobých zdrojů by měla být vyšší než suma stálých aktiv. O překapitalizování se hovoří, když podnik financuje dlouhodobými zdroji oběžný majetek. Na druhou stranu, o podkapitalizování se hovoří, když firma financuje krátkodobými zdroji stálá aktiva. Ke zvýšení hodnoty čistého pracovníku kapitálu dochází zvýšením oběžných aktiv a dlouhodobých zdrojů nebo snížením hodnoty stálých aktiv či celkových krátkodobých závazků. Podnik bude likvidním za předpokladu, že hodnota oběžných aktiv bude větší než hodnota celkových krátkodobých závazků nebo když dlouhodobé zdroje budou větší než stálá aktiva (Sedláček, 2011).

Podíl pohledávek na oběžná aktiva by měl být co nejnižší, protože díky nízké hodnotě podnik pozná, že má odběratele, kteří platí včas. Tento ukazatel má pozitivní růst, pokud odběratele firmě splácejí pohledávky pravidelně. Jakmile bude mít firma velké množství neodbytných pohledávek nebo pohledávek, které jsou po splatnosti, bude pro podnik pozitivní, když se hodnota ukazatele bude, od období k období, snižovat.

$$\text{Podíl pohledávek na OA} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (16)$$

Podíl zásob na oběžná aktiva by měl být nízký, neboť zásoby jsou nejméně likvidní položkou oběžných aktiv a trvá dlouho dobu, než se přemění na finanční prostředky. Výsledek tohoto ukazatele závisí na individuální potřebě firmy (Růčková, 2007).

$$\text{Podíl zásob na OA} = \frac{\text{zásoby}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (17)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, v jaké míře podnik využívá k financování cizí zdroje a popisují schopnost podniku splácet své závazky. Splácení závazků s sebou nese určité riziko, ze kterého vyplývá, že čím je vyšší podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, tím je vyšší zadluženost podniku a také podnik na sebe bere vyšší riziko. Na druhou stranu financování pouze vlastním kapitálem v porovnání s cizím je dražší a také snižuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu, z čehož plyne, že využití cizího kapitálu je do určité míry

užitečné. Důležitou roli finančního řízení firmy je hledání optimálního poměru mezi cizím a vlastním kapitálem. Jedná se o optimální kapitálovou strukturu (Synek, 2011).

Koeficient samofinancování (equity ratio) neboli podíl vlastního kapitálu na aktivech, vyjadřuje jakou mírou je firma schopna svůj majetek pokrýt vlastním zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu, která se upevňuje zvyšováním hodnoty koeficientu samofinancování. Na druhou stranu, neúměrně vysoká hodnota tohoto ukazatele může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je lepší finanční stabilita podniku.

$$\text{Podíl VK na A} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (18)$$

Stupeň krytí stálých aktiv vyjadřuje hodnotu, jak moc jsou stálá aktiva kryta dlouhodobým kapitálem. Platí stejná kritéria vyhodnocování ukazatele jako u koeficientu samofinancování. Hodnota ukazatele by měla být minimálně 100 %, jelikož veškerá stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobým kapitálem.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (19)$$

Finanční páka (equity multiplier) neboli majetkový koeficient. Jde o dosažení ideálního poměru vlastní zdrojů s cizími zdroji financování, měla by být dosažena optimální zadluženost. Míra zadluženosti je nižší, čím nižší je hodnota finanční páky.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (20)$$

Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových aktivech firmy a je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená zadluženost by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %. Na zadluženost se podnik nemusí dívat jen z negativního pohledu, protože podnik nemůže financovat majetek jen z vlastního kapitálu. Riziko věřitelů je přímo úměrně zvyšováno k hodnotě ukazatele. Zadluženost tedy ovlivňuje výnosnost podniku i věřitelské riziko.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (21)$$

Dlouhodobá zadluženost přináší informaci podniku o tom, z jaké části jsou celková aktiva financována dlouhodobým cizím kapitálem. Jedná se o analytický ukazatel celkové zadluženosti.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (22)$$

Běžná zadluženost neboli krátkodobá zadluženost, jedná se o analytický ukazatel celkové zadluženosti. Přináší podniku informaci, z jaké míry jsou financována celková aktiva krátkodobým cizím kapitálem.

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (23)$$

Zadluženost vlastního kapitálu závisí na tom, ve které fázi vývoje se firma nachází a jaký postoj k riziku mají vlastníci. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 80 – 120 %.

$$\text{Zadluženost VK} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (24)$$

Úrokové krytí vyjadřuje schopnost firmy splácet úroky bance. Pokud by byla hodnota rovna 100 %, znamenalo by, že zisk před úhradou úroků a daní (EBIT), je totožný s úroky a postačuje tedy na jejich úhradu – vytvořený zisk je nulový. Pokud by hodnota ukazatele byla pod úrovní 100 %, tak by podnik nevydělával. Aby hodnota tohoto ukazatele byla optimální, musela by být nad 500 %.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (25)$$

Úrokové zatížení neboli převrácená hodnota úrokového krytí. Díky tomuto ukazateli podnik zjistí, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky. Úrokové zatížení závisí na rentabilitě činnosti podniku a úrokové sazbě. Při nízké hodnotě v dlouhodobém období podnik může zvýšit podíl cizích zdrojů (Dluhošová, 2010).

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (26)$$